

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 658.012.8

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«_09_»_ грудня___ 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

**на тему «Управління системою економічної безпеки підприємства в
умовах нестабільності»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УВ-71мп
ПІНЧУК КАТЕРИНА ПЕТРІВНА _____

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту,
к.е.н., доц. АРТЕМЕНКО Л.П. _____

Рецензент: В.о.зав. кафедри теоретичної та
прикладної економіки
к. е. н., доц. Шевчук О.А. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»**

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
07 листопада 2017 року

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
ПІНЧУК КАТЕРИНІ ПЕТРІВНІ**

1. Тема дисертації «Управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності»

Науковий керівник дисертації Артеменко Л.П., к.е.н., доц.

затверджені наказом по університету від 12 вересня 2018 року № 3506-с.

2. Строк подання студентом дисертації 30 листопада 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: система економічної безпеки підприємства як стан, який характеризує захищеність фінансово-економічного, комерційного, інтелектуально-кадрового, виробничо-технічного, соціального, інноваційно-технологічного та екологічного потенціалу підприємства від негативних зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

4. Предмет дослідження: управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність системи економічної безпеки підприємства та проаналізувати проблеми впливу на неї;
- розробити процес управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності;
- визначити механізм управління системою економічної безпеки підприємства та методи оцінки її рівня;

б) дослідницько-аналітична частина:

- продіагностувати галузь точного машинобудування та зовнішнє середовище XXXXX;
- проаналізувати діяльність підприємства за останні роки;
- оцінити рівень управління системою економічної безпеки XXXXX;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати стратегічні пропозиції щодо управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності;
- розробити напрями управління системою економічної безпеки XXXXX в умовах нестабільності;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих рекомендацій.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) трактування системи економічної безпеки підприємства;
- 2) особливості механізму управління економічною безпекою;
- 3) алгоритм оцінки рівня економічної безпеки підприємств;
- 4) промислова діяльність XXXXX, яка проводилася в 2017 р.;
- 5) динаміка зміни середньооблікової чисельності штатних працівників XXXXX та дочірніх підприємств;
- 6) Динаміка зміни показників фінансової діяльності XXXXX разом з дочірніми підприємствами;
- 7) реалізація продукції XXXXX та дочірніх підприємств, тис. грн. (без ПДВ);
- 8) функціональна модель системи управління підвищення рівня економічної безпеки підприємства;
- 9) типи стратегій економічної безпеки підприємства за концептуальним підходом;
- 10) основні напрями забезпечення економічної безпеки XXXXX;
- 11) механізм адаптації системи економічної безпеки XXXXX;
- 12) прогнозований обсяг чистого прибутку XXXXX за оптимістичним, песимістичним та реалістичним сценарієм розвитку.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Артеменко Л.П., Пінчук К.П. Система економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності // Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тех. доповідей. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. – с. 115.
- 2) Артеменко Л.П., Пінчук К.П. Ефективна система економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності / Л.П. Артеменко // Електронний науковий журнал «Приазовський економічний вісник». – Запоріжжя. – 2018. – Випуск 5 (10).

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел щодо основ управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності	07.11.2017- 01.01.2018	
2.	Дослідження принципів, процесів та механізмів управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності	02.01.2018- 15.02.2018	
3.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємства XXXXX	15.02.2018- 01.03.2018	
4.	Діагностика галузі та аналіз зовнішнього середовища XXXXX	12.03.2018- 01.04.2018	
5.	Виявлення та оцінка основних складових системи економічної безпеки підприємства	01.04.2018- 01.05.2018	
6.	Формування стратегічних пропозицій щодо управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності	05.05.2018- 01.10.2018	
7.	Економічне обґрунтування доцільності реалізації рекомендованих заходів щодо управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності	02.10.2018- 01.11.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	02.11.2018- 01.12.2018	

Студент _____

Пінчук К.П.

Науковий керівник дисертації _____

Артеменко Л.П.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему «**Управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності**» містить 137 сторінок, 45 таблиць, 23 рисунка, 2 додатка. Перелік посилань нараховує 59 найменування.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління системою економічної безпеки підприємства для підвищення поточного її рівня, покращення конкурентоспроможності та зростання прибутку в умовах нестабільності.

Об'єктом дослідження виступає система економічної безпеки підприємства як стан, який характеризує захищеність фінансово-економічного, комерційного, інтелектуально-кадрового, виробничо-технічного, соціального, інноваційно-технологічного та екологічного потенціалу підприємства від негативних зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Предметом дослідження є управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності, для виявлення факторів, які на неї впливають задля запобігання можливих загроз та небезпек діяльності підприємства.

Методи дослідження: сучасний концепційний підхід, метод графіка-«зірки» за Бедніковим М.А., метод SWOT-аналізу, метод тренду поліноміального прогнозу.

Результати дослідження можуть бути використані на практиці вітчизняними промисловими підприємствами, стратегічний напрямок яких є підвищення ефективності діяльності за рахунок поліпшення рівня системи економічної безпеки підприємства, дозволять забезпечити стабілізацію економічних показників, підвищити гнучкість і адаптивність внутрішнього середовища підприємства та забезпечити прибутковість від економічної діяльності підприємства в довгостроковому періоді.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи вдосконалення інструментів системи управління підприємством, дозволять забезпечити ефективне управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності.

Результати перевірки можливостей практичного використання отриманих результатів. було використано запропоновані пропозиції та рекомендації магістерської дисертації щодо вдосконалення управління системою економічної безпеки підприємства (Акт впровадження № 1 від 22.11.2018)

Ключові слова: система економічної безпеки підприємства, принципи системи економічної безпеки підприємства, складові системи економічної безпеки підприємства, процес управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності, промислове підприємство, система, структура, механізм управління, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, економіч... ефективність, загрози, проблеми, наслідки.

ABSTRACT

Master's dissertation on «**Management of the system of economic security of an enterprise in conditions of instability**» contains 137 pages, 45 tables, 23 figures, and 2 appendixes. The list of references has 59 titles.

The purpose of the work is to develop recommendations for improving the management of the company's economic security system to improve its current level, improve competitiveness and increase profits under conditions of instability.

The object of research is the system of economic security of the enterprise as a condition that characterizes the security of the financial, economic, commercial, intellectual, personnel, industrial, technical, social, innovative, technological and environmental potential of the enterprise from negative external and internal factors of influence.

The subject of the study is the management of the enterprise's economic security system under conditions of instability, to identify the factors that affect it in order to prevent possible threats and risks of the enterprise.

Methods of research: the modern conceptual approach, the method of the "star" graphics program by Badnikov MA, the method of SWOT-analysis, the method of the trend of a polynomial forecast.

The results of the research can be used in practice by domestic industrial enterprises, the strategic direction of which is to increase the efficiency of the activity by improving the level of the system of economic security of the enterprise, will allow to stabilize economic indicators, increase flexibility and adaptability of the internal environment of the enterprise and ensure the profitability of the economic activity of the enterprise in the long run. .

Recommendations for using work results. The ways of improvement of the enterprise management system tools proposed and grounded in the work will allow to provide effective management of the enterprise's economic security system under conditions of instability.

Results of testing the possibilities of practical use of the obtained results. the proposed suggestions and recommendations of the master's thesis on improving the management of the company's economic security system were used (Act No. 1 dated November 22, 2013)

Key words: *the system of economic security of the enterprise, the principles of the system of economic security of the enterprise, the components of the system of economic security of the enterprise, the process of managing the system of economic security of the enterprise under conditions of instability, industrial enterprise, system, structure, management mechanism, internal environment, external environment, economic efficiency, threats , problems, consequences.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність системи економічної безпеки підприємства та аналіз проблем.....	11
1.2. Процес управління системою економічної безпеки в умовах нестабільності.....	22
1.3. Механізм управління системою економічної безпеки та методи її оцінювання.....	29
Висновки до розділу 1.....	46
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ XXXXX.....	47
2.1. Діагностика галузі та зовнішнього середовища підприємства.....	47
2.2. Аналіз діяльності XXXXX.....	57
2.3. Оцінка управління системою економічної безпеки підприємства.....	71
Висновки до розділу 2.....	89
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ XXXXX.....	91
3.1. Стратегічні пропозиції щодо управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності.....	91
3.2. Напрями управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності.....	100
3.3. Економічне обґрунтування доцільності вдосконалення управління системою економічної безпеки підприємства.....	109
Висновок до розділу 3.....	123
ВИСНОВКИ.....	125
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	127
ДОДАТКИ.....	134

ВСТУП

Нестабільність середовища функціонування змушує суб'єктів господарювання адаптуватися до швидких змін, а саме: шукати нові та вдосконалювати відомі засоби управління системою економічної безпеки для досягнення поставлених цілей підприємства.

Актуальною ця проблема проявляється через те, що глобалізаційні процеси нового рівня майже унеможливають відокремлення одного підприємства або економічної системи від зовнішнього світу. Слабкість організаційного механізму узгодження інтересів суспільства і підприємців, шахрайство відносно контрагентів, їх аморалізація, недосконалість правового регулювання економічних відносин, псевдобанкрутство, розкрадання, корупція, хабарництво, некомпетентність партнерів по бізнесу, рейдерство, високий рівень ризиків, нерозвиненість інституту страхування унеможливають успішний та ефективний розвиток підприємництва.

В умовах сучасної нестабільної ситуації підприємства повинні удосконалювати абсолютно всі складові системи економічної безпеки. Необхідно намагатись підняти на високий рівень усі показники, які характеризують не лише його економічний бік, але й кадровий, інтелектуальний, правовий, інформаційний та ін. Всі ці моменти дозволять суб'єктам господарювання міцно триматися своїх позицій, та долати нові вершини, адже зміст системи економічної безпеки підприємства передбачає розробку заходів, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності та економічну стабільність підприємства, які, в свою чергу, сприяють підвищенню рівня добробуту працівників.

Теорія економічної безпеки досі формує свій категорійно-понятійний апарат, тому що відбувається постійна зміна підходів до визначення рівня економічної безпеки підприємства через ускладнення сучасних умов діяльності підприємств та виникнення необхідності створення нових підходів.

Метою є розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління системою економічної безпеки підприємства для підвищення поточного її рівня, покращення конкурентоспроможності та зростання прибутку в умовах нестабільності.

Основними **завданнями** виконання даної роботи є:

- розглянути сутність та проаналізувати основні проблеми системи економічної безпеки підприємства;
- визначити процес управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності;
- дослідити механізм управління системою економічної безпеки;
- провести моніторинг галузі точного машинобудування;
- здійснити діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища;
- оцінити рівень управління системою економічної безпеки підприємства;
- виокремити основні напрями реалізації економічної безпеки підприємства;
- ідентифікувати проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення системи економічної безпеки підприємства та оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає система економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності, як стан, який характеризує рівень захищеності інтелектуально-кадрового, фінансово-економічного, соціального, екологічного, комерційного, інноваційно-технологічного та виробничо-технічного потенціалів підприємства від негативного зовнішнього та внутрішнього впливу.

Предметом даної роботи є управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності, для виявлення факторів, які на неї впливають задля запобігання можливих загроз та небезпек діяльності підприємства.

Базою дослідження обрано XXXXX.

У процесі виконання магістерської дисертації рівня застосовувався **метод** сучасного концепційного підходу до визначення рівня системи економічної безпеки підприємства. Також були наведені методи дослідження, такі як: метод графіка-«зірки» за Бедніковим М.А., метод SWOT-аналізу, метод тренду поліноміального прогнозу.

Практична *значущість* для підприємства, організації. Запропоновані та обгрунтовані у роботі шляхи вдосконалення управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності можуть бути використані на практиці вітчизняними промисловими підприємствами, стратегічним напрямком яких є підвищення ефективності діяльності за рахунок поліпшення рівня системи економічної безпеки підприємства.

Керівництвом XXXXX було використано запропоновані шляхи вдосконалення забезпечення економічної безпеки підприємства (Акт впровадження №1 від 22.11.2018).

За тематикою дипломної роботи було зроблено 2 *публікації*:

1. Артеменко Л.П., Пінчук К.П. Система економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності // Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тех. доповідей.– Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. – с. 115.
2. Артеменко Л.П., Пінчук К.П. Ефективна система економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності / Л.П. Артеменко // Електронний науковий журнал «Приазовський економічний вісник». – Запоріжжя. – 2018. – Випуск 5 (10).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Сутність системи економічної безпеки підприємства та аналіз проблем.

За результатами попередніх досліджень встановлено, що сучасні науковці трактують поняття «економічна безпека» як стан найефективнішого використання ресурсів підприємства, як міра гармонізації його інтересів у часі та просторі або як стан захищеності від зовнішніх і внутрішніх загроз. Все це є свідченням відсутності чіткої, домінуючої позиції щодо розуміння поняття «економічна безпека підприємства». Залежно від трактування цього поняття авторами досліджуються різні фактори, що впливають на економічну безпеку підприємства.

З позиції захисту життєво важливих інтересів можна навести трактування системи економічної безпеки підприємства М.І. Камлика як «...комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання, спрямованих на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних чи потенційних фізичних або юридичних осіб, які можуть призвести до істотних економічних втрат, та забезпечення економічного росту в майбутньому» [1].

Різні трактування терміну «система економічної безпеки підприємства», що наведено в табл.1.1, підтверджує різноманітність поглядів сучасних фахівців на сутність поняття. Питання сутності та складу системи економічної безпеки підприємства ще не знайшло фінального вирішення і не має чіткого універсального формулювання [2].

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «система економічної безпеки підприємства»

Визначення	Автор
Комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на кількісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз.	Про Концепцію економічної безпеки споживчої кооперації України.
Структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому.	Вовк В.В.
Організаційна підсистема підприємства, що складається з сукупності організаційних, управлінських, технічних, правових і інших заходів, сукупності сил і засобів, направлених на забезпечення безпеки підприємства, захисту законних інтересів його керівництва й інвесторів, сприяння забезпеченню стійкого розвитку підприємства. Процес та вид професійної діяльності суб'єктів її забезпечення.	Пригунов П.Я.
Сукупність взаємопов'язаних елементів, що складають єдине ціле. Вона містить такі складові елементи: суб'єкти безпеки, об'єкти безпеки, механізм забезпечення економічної безпеки.	Прохорова В.В.
Сукупність внутрішніх і зовнішніх суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємства, що мають спільні цілі, наділених відповідними функціями і правовими повноваженнями, що мають необхідну матеріально-технічну базу, підготовлений персонал, механізми управління і взаємодії, що володіють технологіями, формами і методами визначення, зниження рівня та протидії небезпекам і загрозам у сфері економіки.	Захаров О.І.
Сукупність взаємопов'язаних елементів, які дозволяють здійснювати управління діяльністю акціонерного товариства шляхом мінімізації впливу на нього внутрішніх і зовнішніх загроз та досягнення ним поставленої стратегічної мети.	Мігус І.П.
Комплексне поняття, до складу якого входять суб'єкти, об'єкти та механізм реалізації безпеки на підприємстві	Камлик М.І.
У науковій літературі для описання процесу управління ЕБП, який включатиме в себе процес її забезпечення, частіше використовується поняття «система ЕБП».	Єфімова Г.В.
Ресурси захисту (власні: глава фірми, рада безпеки, персонал фірми, служба охорони тощо, державні: силові міністерства, правові ресурси, органи державного та місцевого самоврядування, суспільні: громадські організації, фонди, рухи, засоби масової інформації тощо), засоби захисту, об'єкти захисту (продукція підприємства, інформаційні потоки, основні та оборотні виробничі фонди, нематеріальні цінності, трудовий потенціал, ноу-хау, імідж підприємства).	Локотецька О.В.
Система економічної безпеки підприємства одночасно є способом її забезпечення і формою діяльності щодо такого забезпечення.	Адаменко Т.М.

Складено на основі [2]

Проаналізувавши запропоновані визначення системи економічної безпеки підприємства, можна відзначити, що в науковій літературі поки що бракує єдиного консолідованого погляду на зміст поняття «система економічної безпеки

підприємства». Проте простежується специфіка та виокремлюються певні підходи щодо розуміння базового поняття «економічна безпека підприємства», залежно від яких змінюються мета створення і функціонування системи економічної безпеки підприємства (табл. 1.2) [1].

Таблиця 1.2.

Мета створення та функціонування системи економічної безпеки підприємства відповідно до підходів щодо розуміння економічної безпеки

Назва підходу	Сутність підходу	Мета створення та функціонування системи економічної безпеки підприємства
Ресурсно- функціональний підхід	Розвиток підприємства, що досягається шляхом ефективного використання корпоративних ресурсів за функціональними складовими	Забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства, запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам (загрозам)
Захисний підхід	Запобігання та захист від негативного впливу зовнішнього середовища (економічна безпека розглядається з позиції впливу зовнішнього середовища)	Захист підприємства від загроз зовнішнього середовища
Стійкісний підхід	Здатність підприємства як економічної системи до збалансованості та стійкості	Забезпечення стійкості, незалежності, здатності підприємства до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів
Конкурентний підхід	Наявність конкурентних переваг як головна умова забезпечення економічної безпеки підприємства	Наявність конкурентних переваг
Гармонізаційний підхід	Гармонізація інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища	Захист економічних інтересів підприємства у взаємодії із зовнішнім середовищем
Інформаційний підхід	Зберігання комерційних таємниць підприємства	Захист інформації
Фінансовий підхід	Здатність підприємства забезпечувати реалізацію фінансових інтересів	Підвищення фінансової стійкості підприємства, захист його комерційних інтересів від впливу негативних ринкових процесів

Складено на основі [1]

Отже, за результатами проведеного аналізу підходів до розуміння сутності економічної безпеки, вивчення їх особливостей та за результатами узагальнення, у дослідженні під економічною безпекою підприємства пропонується розуміти комплексну характеристику результатів діяльності підприємства, одержаних завдяки ефективному використанню його ресурсів, скерованих на досягнення цілей підприємства й убезпечення його діяльності від загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ. Запропоноване розуміння економічної безпеки підприємства передбачає тісний зв'язок системи економічної безпеки підприємства із його виробничою функцією [1].

Ілляшенко О.В. масив наявних визначень поняття «система економічної безпеки» згрупувала в чотири категорії. Вважаємо, що наявні тлумачення відповідають трьом підходам: структурному, функціональному та діяльнісному (табл. 1.3) [2].

Таблиця 1.3.

Підходи до трактування категорії «система економічної безпеки підприємства»

Підхід	Група
Діяльнісний	як комплекс взаємопов'язаних заходів різноманітного характеру, які мають здійснюватися з метою захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз; -як діяльність структурного підрозділу підприємства, функціями якого є забезпечення економічної безпеки підприємства.
Структурний	як сукупність елементів (об'єкт та суб'єкт економічної безпеки, механізм забезпечення безпеки, наукова теорія безпеки, політика і стратегія безпеки, засоби, методи забезпечення безпеки, концепція безпеки підприємства тощо);
Функціональний	як сукупність функціональних складових системи.

Складено за даними [2]

Система економічної безпеки підприємства – концептуальна категорія, яка визначає стратегічні рамки в управлінні загрозами і є сукупністю об'єктів, суб'єктів, функціональних складників, методики оцінювання та заходів (процесів, процедур) із забезпечення економічної безпеки організації, що використовуються підприємством (організацією, установою) задля найповнішого гарантування

захищеності. Фундаментальною основою ефективної системи економічної безпеки підприємства є наукова теорія безпекології (узгодженість експленарного, теоретичного та методологічного базисів), визначена політика економічної безпеки підприємства (мета, цілі, завдання, функції, принципи і створення власної служби), стратегія (види стратегій, система цілей, тактика і оперативне реагування), концепція ЕБП (загальні положення діяльності із забезпечення ЕБП). Тому найкращим схематичним зображенням зазначеної системи вважаємо міцну конструкцію, будівлю, здатну забезпечувати захищеність підприємства від негативних впливів середовища (Рис.1.1) [2].

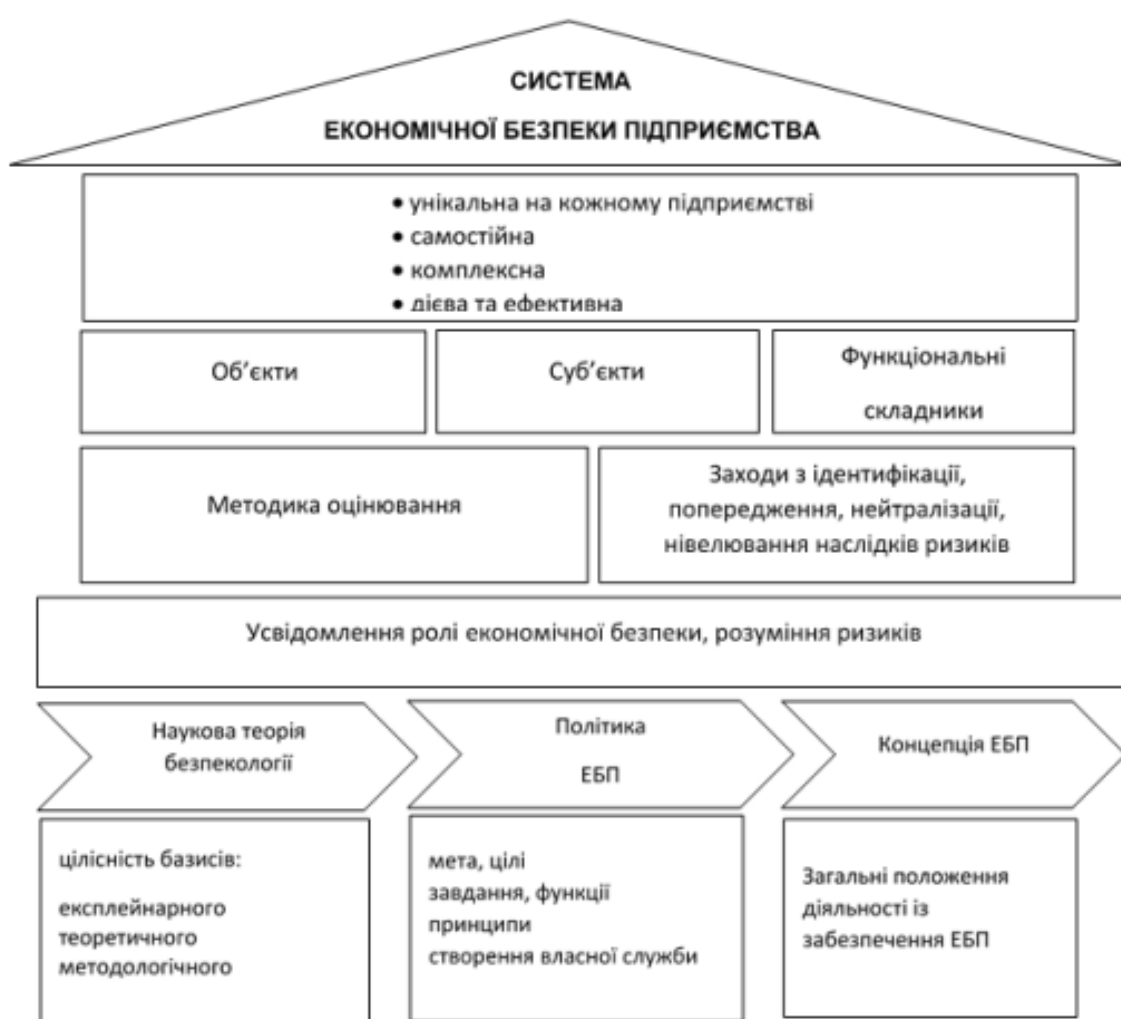


Рис.1.1. Тракткування системи економічної безпеки підприємства
Джерело: [2]

Головна мета створення системи економічної безпеки підприємства полягає в гарантуванні поточної ефективної діяльності та забезпеченні подальшого сталого розвитку підприємства шляхом своєчасного виявлення, мінімізації і

запобігання внутрішнім і зовнішнім викликам, небезпекам, загрозам, ризикам. Досягнення зазначеної мети можливе за рахунок досягнення функціональних цілей системи економічної безпеки підприємства [2].

Функціями системи є:

1) підготовча (підготовка даних для оброблення, сортування, оцінювання, прогнозування);

2) аналітична (аналіз, порівняння даних, з'ясування динаміки, тенденцій та закономірностей, опис поведінки контрагентів та синтез елементів аналізу, розроблення пропозицій);

3) конкурентна розвідка (легальний пошук повної достовірної інформації у відкритому доступі для здобуття конкурентних переваг – т.зв. «гра на випередження», недопущення непередбачуваних кризових подій шляхом своєчасного здобуття даних про зовнішнє середовище підприємства);

4) контррозвідка, внутрішній моніторинг (протидія промисловому шпигунству, захист комерційної таємниці, недопущення витоку конфіденційної інформації шляхом дотримання регламенту нерозголошення, усунення слабких ланок в управлінні підприємством з метою недопущення збитку чи втрати ринку);

5) протидія рейдерству (запобігання рейдерському захопленню підприємства, ворожим поглинанням);

6) моніторинг (загалом зовнішнього і внутрішнього середовища, реальних і потенційних загроз, викликів, небезпек, ризиків).

При створенні системи економічної безпеки підприємства важливо дотримуватись певних принципів, перелік яких варіюється у різних працях. Інколи автори більшість принципів системи економічної безпеки підприємства запозичують із загальних принципів управління, що не зовсім коректно. Також вважаємо, що система має бути побудована на всій сукупності принципів, а не лише одного з них (табл. 1.4) [2].

Таблиця 1.4.

Принципи функціонування системи економічної безпеки підприємства

Назва принципу	Сутність принципу
Принцип законності	Здійснення діяльності системи винятково у правовому полі на основі норм українського права із застосуванням тільки дозволених законодавством України методів і засобів забезпечення безпеки
Принцип комплексності	Здійснення діяльності системи із протидії загрозам і ризикам на основі розробленої на підприємстві стратегії безпеки, тактичних і оперативних планів із залученням усіх наявних в організації фінансових, матеріально-технічних, інтелектуальних, інформаційних та інших ресурсів
Принцип своєчасності	Негайна реакція системи безпеки на підприємстві на виникаючі небезпеки, загрози і ризики. Пріоритет віддається запобіжним діям з метою недопущення реалізації потенційно можливих загроз
Принцип безперервності	Діяльність системи безпеки підприємства повинна носити безперервний характер, що обумовлено перманентним характером небезпек, загроз і ризиків
Принцип удосконалювання	Постійне вдосконалення технологічного забезпечення безпеки, впровадження інновацій, використання вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері безпеки
Принцип централізації (підконтрольності) управління	Централізоване управління системою безпеки. Перший керівник підприємства (власник) повинен безпосередньо управляти розробкою політики і стратегії безпеки, ухвалювати рішення щодо фінансування і всебічного забезпечення діяльності системи безпеки і бути оперативно поінформованим про її діяльність
Принцип взаємодії і координації	Передбачає тісну взаємодію і координацію діяльності штатного підрозділу безпеки з іншими структурними підрозділами підприємства і зовнішніми організаціями (органами державного управління, МВС, СБУ тощо)
Принцип спеціалізації і професіоналізму	Передбачає високий професійний рівень, освіту і спеціальну підготовку в різних сферах забезпечення безпеки фахівців із системи безпеки підприємства
Принцип конспірації і гласності	Система безпеки має працювати гласно. Керівники організації й усіх її структурних підрозділів, а також персонал повинні постійно інформуватися фахівцями служби безпеки про загрози і ризики й одержувати рекомендації із протидії їм. В окремих випадках діяльність із забезпечення безпеки може носити конспіративний характер
Принцип обов'язкової диференціації заходів	Вибір заходів для подолання виниклих загроз відбувається залежно від характеру загрози і ступеня тяжкості наслідків її реалізації
Принцип активності	Постійне й активне маневрування наявними силами засобами з метою концентрування їх для вирішення найважливіших завдань щодо забезпечення безпеки підприємства і створення сприятливих умов для його розвитку
Принцип економічної доцільності	Усі витрати на створення системи безпеки повинні окупатися прибутком, отриманим підприємством унаслідок здійснення заходів щодо протидії загрозам і ризикам. Витрати на створення системи безпеки не повинні приводити до погіршення економічних показників діяльності організації

Продовження табл. 1.4.

Принцип обґрунтованості	Витрати на побудову, зміст і забезпечення роботи системи безпеки підприємства повинні бути адекватними рівню реальних і потенційних небезпек, загроз і ризиків, а також рівню її фінансово-економічних та інших можливостей. Пропоновані заходи і засоби захисту мають бути обґрунтованими з погляду заданого рівня безпеки, ступеня небезпеки і матеріальних витрат, тобто вони повинні приносити прибуток у вигляді запобігання
-------------------------	---

Складено на основі [2]

Класифікація принципів за критеріями системного, процесного, цільового, функціонального, структурного та операційного підходів наведена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Класифікація принципів

Системні	Процесні	Цільові
цілеспрямованість	комбінація превентивних та реакційних заходів	Досяжність
комплексність	комбінація гласності й конфіденційності	Конкретність
емерджентність	правомірність (законність)	Гнучкість
відкритість	економічна доцільність	Вимірність
зв'язність	еквівіальність	Сумісність
Адаптивність		
Автономність		
Актуалізація		
Операційні	Функціональні	Структурні
Пропорційність	Зосередженість	пріоритет об'єкта над суб'єктом
Прямоточність	Багатофункціональність	Координованість
Рівномірність	Нейтралізація	Єдиноначальність
Паралельність	принцип одночасності «чотирьох ролей»	мінімальна складність структури
Безперервність	поєднання централізації і децентралізації	персональна відповідальність
Спеціалізація	Ієрархічність	

Джерело: [2]

Об'єктом системи економічної безпеки підприємства загалом є стійкий економічний стан підприємства нині та в майбутньому. Все, на що спрямовуються зусилля з гарантування економічної безпеки, фактично є об'єктом захисту, керованою підсистемою. Об'єкти конкретизуються за видами ресурсів (фінансові, організаційні, кадрові, управлінські, інтелектуальні, комунікаційні, інформаційні, матеріальні (товари, майно, техніка) і технологічні), видами діяльності та

показниками, які планується підвищити для забезпечення підприємства (наприклад, фінансово-економічні, виробничі тощо).

Суб'єкти системи економічної безпеки підприємства, керуюча підсистема відрізняються більшою складністю, оскільки до неї входять і представники зовнішнього середовища. Відповідно виокремлюють дві групи суб'єктів системи економічної безпеки підприємства – внутрішні та зовнішні [2].

Однак, як і будь-яка інша сфера, економічна безпека має ряд проблем та ризиків. До основних проблем економічної безпеки вітчизняних підприємств відносять наступні. По-перше, ринкова економіка, побудована на конкуренції – це досить динамічна система, яка є ризиковою. По-друге, в Україні ще досі відсутні стійкі норми права захисту інтересів підприємців. По-третє, так як український ринок ще знаходиться на стадії становлення, існує багато механізмів, які ще цілком не опрацьовані.

До проблем, що постають перед підприємствами на шляху до досягнення прийняттого рівня економічної безпеки науковці відносять такі:

- переважність використання реактивного підходу (очікування негативного впливу загрози і вже подальші заходи щодо ліквідації наслідків замість передчасного аналізу можливих шляхів уникнення цього впливу);
- необхідність підвищення якості збору інформації не лише про конкурентів, але й про стан власної діяльності, що включає першочерговість визначення цілей і стратегії підприємства;
- недостатнє застосування аналізу витрат підприємства на економічну безпеку;
- нехтування наявними можливостями підприємства і спрямування всієї системи економічної безпеки на роботу із загрозами.

Негативний вплив на економічну безпеку може мати об'єктивний і суб'єктивний характер. Об'єктивний виникає не з волі конкретного підприємства або його персоналу, а суб'єктивний саме внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або ж його персоналу (передусім керівників і менеджерів) [3].

Джерелами негативного впливу на економічну безпеку підприємства можуть бути: свідомі чи несвідомі дії окремих осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади або підприємств-конкурентів); збіг об'єктивних обставин (форс-мажорні обставини, інновації тощо).

Варто зазначити, що існує ряд причин від яких залежить економічна безпека підприємства. Зокрема, від кризових явищ в економіці, надзвичайних подій, стихійних лих, непередбачених змін кон'юнктури ринку, соціальної напруженості, управлінської некомпетентності, а також невиконання партнерами, постачальниками, замовниками та клієнтами своїх обов'язків по оплаті контрактів, постачанні продукції або зміни умов договору.

Існують три головних зовнішніх джерела загрози для підприємства. На думку З. С. Варналія, загроза – це сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку для реалізації економічних інтересів, яка в свою чергу може створювати різноманітні ризики.

Отож, перша загроза – несприятлива економічна політика держави. Так, держава може суперечити виробничій, комерційній або фінансовій стратегії підприємства за допомогою різних методів, серед яких найпоширенішими є: зміна ставок митного тарифу, податкових ставок, коливання валютного курсу тощо.

Іншу серйозну загрозу для підприємства із боку держави представляють певні дії по згортанні чи обмеженні економічних зв'язків. Економічні санкції, з боку держави, мають досить негативний вплив і призводять до взаємної недовіри, дестабілізують безпеку в області економіки на міждержавному рівні [3].

Другим джерелом зовнішньої загрози для підприємства є дії інших суб'єктів господарювання. Мова йде про несумлінну конкуренцію. Підприємства-конкуренти мають безліч методів, які здатні негативно вплинути на діяльність та безпеку підприємства, до них належать: порушення прав конкурентів на промислову власність (несанкціоноване відтворення продукції конкурента, розкриття секретів виробництва конкурента, промислове шпигунство); дезорганізація виробництва конкурентів, яка здійснюється шляхом підкупу та заманювання їхніх робітників та службовців з метою заволодіння секретами

виробництва та торгівлі; підривання репутації конкурента (невідповідна реклама, поширення хибних та неправдивих зведень, що дискредитують підприємство) та інші, такі як демпінг, бойкот тощо.

Третім джерело становлять кризові явища в світовій економіці, оскільки вони надходять із країни в країну через канали зовнішніх економічних зв'язків. Такі явища як структурна перебудова, падіння попиту та цін на енергоносії породжує залежність вітчизняних підприємств від процесів, що відбуваються у світі.

До інших зовнішніх загроз можна віднести наступні: рівень інфляції, брак коштів для інвестування підприємства, законодавча нестабільність, корупція, несприятливі макроекономічні умови (криза, війна, загальноекономічна ситуація в країні).

Внутрішні загрози – це загрози, які залежать від діяльності власне підприємства. До них відносяться: дії чи бездіяльність працівників, які суперечать інтересам комерційної діяльності підприємства; низький рівень кваліфікації персоналу; слабе маркетингове опрацювання ринку; порушення правил використання технічних засобів; підлив ділового іміджу підприємства; неконкурентна цінова політика; невизначеність цілей та стратегій.

Як зазначають у своїй праці Н. Б. Паліга та Ю. В. Світлична, існує три складові економічної безпеки підприємства для боротьби із внутрішніми загрозами (рис.1.2). Техніко-технологічна – аналізує ступінь ефективного та раціонального використання ресурсів та основних засобів. Фінансова складова відповідає за найбільш ефективне використання капіталу, прав та інформації підприємства. Кадрова складова забезпечує створення належних умов для праці та ефективне управління персоналом [3].



Рис. 1.2. Основні шляхи запобігання внутрішнім загрозам економічній безпеці підприємства

Джерело:[3]

Якщо розглядати у розрізі оборотних засобів, то необхідне економне та раціональне розпорядження матеріальними та товарними цінностями, потрібно мінімізувати витрати та створити виробничі запаси, забезпечити оптимальне співвідношення між обсягом оборотних коштів та їх виробничою потребою, а також здійснити заходи, які нададуть максимальну можливість самофінансування потреб в оборотних коштах [3].

Процес управління системою економічної безпеки в умовах нестабільності.

Здійснення ефективного управління системою економічної безпеки підприємства передбачає розроблення певної, взаємоузгодженої зі стратегією розвитку підприємства, політики, яка являє собою обґрунтовані орієнтири,

досягнення яких сприяє забезпеченню необхідного рівня безпеки. Для обґрунтування зазначених орієнтирів необхідно визначити сукупність цілей.

Досягнення визначених цілей можливе через застосування певної сукупності засобів (технічних, організаційних, інформаційних, фінансових, правових і кадрових) через реалізацію чітко спрямованих дій [4].

Дослідження особливостей соціально–економічних процесів в Україні протягом останніх років дають підстави стверджувати не просто про складність ситуації чи критичне загострення кризових явищ, а про наявність колосального потенціалу макроекономічної нестабільності, формування якого набуло надзвичайно загрозливих тенденцій у період з 2009 року. Падіння обсягів виробництва, зменшення купівельної спроможності населення, глибокі та непередбачувані коливання валютного курсу, на фоні абсолютно непродуманої та нераціональної політики уряду та Національного банку, породили колосальну невизначеність у середовищі діяльності підприємств. У таких умовах керівникам та менеджерам підприємств доводиться кардинальним чином змінювати підходи до формування і реалізації управлінської політики, постійно шукати можливості перестрахування реальних та потенційних ризиків, що слід розглядати більшою мірою як стримуючий фактор у їх розвитку. Орієнтація на стратегію стає абсолютно неможливою, менеджери змушені відкладати довготермінові плани розвитку, переходити на прийняття рішень в оперативному режимі. Усе це суперечить пріоритетам політики конкурентоспроможного розвитку, обумовлює неефективне використання обмеженого ресурсного потенціалу, – а відтак подальшу ескалацію кризових явищ внутрішньоорганізаційного походження.

Слід мати на увазі, що за умов економічної нестабільності, значної невизначеності зовнішнього середовища загрозам більшою мірою властивий дестабілізуючий характер, їх прояв обмежує можливості підприємств до ефективної оптимізації внутрішньо організаційних складових, а відтак і перехід до нової якості розвитку [5].

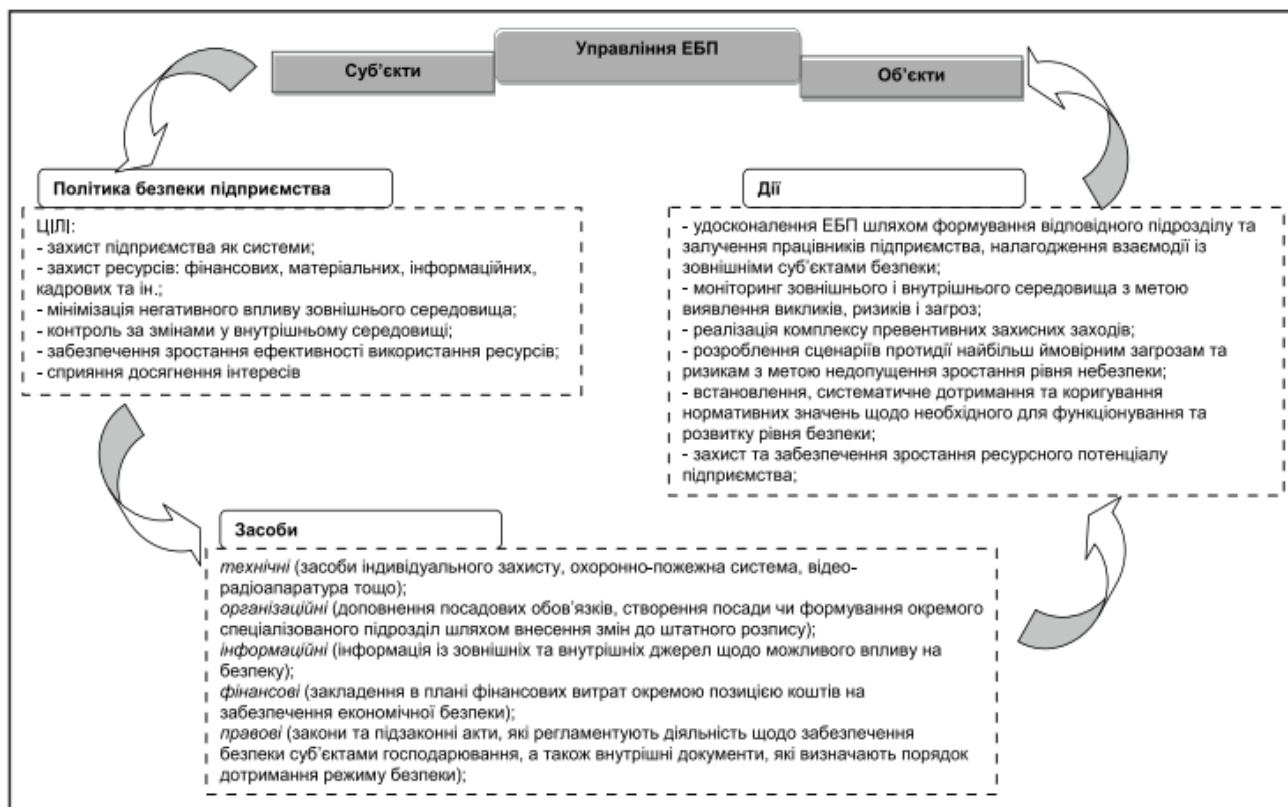


Рис. 1.3. Процес управління системою економічної безпеки підприємства

Джерело: [4]

В межах ресурсно–функціонального підходу, дослідження економічної безпеки носить різнобічний характер, метою ж її забезпечення є розвиток підприємства та його стабільне функціонування. Важливо відзначити, що акцент здійснюється не на захисну функцію, а на активізацію потенціалу розвитку підприємства через адаптацію до впливу реальних та потенційних загроз. Відтак, даний підхід певною мірою інтегрує у собі цілий комплекс складових, які прямо чи опосередковано визнають економічну безпеку підприємства. Що ж стосується захисного підходу, який на перший погляд мав би давати відповіді на проблеми нестабільності, то він у певній мірі ігнорує можливості розвитку через активізацію загроз. Спрямовуючи зусилля на формування політики захисту підприємство може потрапити в пастку самовиснаження та втрати потенційних конкурентних переваг.

За умов нестабільності середовища діяльності підприємств важливе значення має ефективне управління безпекою в оперативному режимі, забезпечити яке можна лише за наявності цілісної системи управління

економічною безпекою. Під забезпеченням економічної безпеки підприємства пропонується розуміти безперервний, системний процес, перебіг якого передбачає, діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, планування, організацію та реалізацію заходів, щодо підтримки стабільного функціонування підприємства у відповідності до його стратегічних, тактичних та поточних цілей, що досягається, в першу чергу, шляхом найбільш раціонального розподілу та використання ресурсів. Принципово важливим аспектом побудови такої системи на рівні підприємства має бути інтеграція безпекової функції в систему управління на усіх її рівнях. Необхідно чітко виділити центри відповідальності у даній сфері, вибудувати механізми моніторингу та оцінки загроз безпеці за комплексом критеріїв, які б дозволяли в підсумку оцінювати рівень стратегічної безпеки та вносити відповідні корективи не лише у тактику, але і стратегію розвитку. Управління системою економічної безпеки підприємства повинне бути ключовою складовою стратегічного управління.

В умовах нестабільності до пріоритетних завдань політики забезпечення економічної безпеки підприємства слід віднести такі: забезпечення дієвості механізмів визначення та оперативного коригування пріоритетів у діяльності підприємства, створення умов для їх реалізації; обґрунтування та розроблення системи альтернативних рішень у розвитку підприємства, – як у окремих функціональних сферах, так і на стратегічному рівні; розвиток гнучкої системи резервування ресурсів, яка б дозволяла здійснювати маневри в оперативному та стратегічному режимах управління і не перевантажувала систему витрат; розроблення дієвих механізмів управління ризиками підприємства, важливою складовою якої має бути їх прогнозування та моніторинг. Орієнтація на систему наведених пріоритетів у жодному випадку не означає акцентуацію уваги саме на аспектах захисної поведінки підприємства. Мова більшою мірою іде про створення можливостей ефективного управління, що передбачає чітку ідентифікацію складових системи управління економічною безпекою підприємства, їх внутрішньоорганізаційну інтеграцію на різних ієрархічних рівнях [5].

Незважаючи на гостроту кризових явищ у зовнішньому середовищі, його складність та невизначеність базовою умовою протистояння підприємства зовнішнім дестабілізуючим чинникам є рівень розвитку його ресурсного потенціалу, чітка формалізація системи управління та її зорієнтованість на пріоритети розвитку. Побудова ж моделі системи управління економічною безпекою передбачає ефективне впровадження відповідних управлінських механізмів в загальну систему управління. Це одне з ключових завдань при вирішенні проблем сфери економічної безпеки на рівні підприємства. При цьому підходи до їх реалізації можуть кардинальним чином відрізнятися з огляду на галузеву приналежність підприємства, тенденції розвитку, наявність ресурсів, особливості конкретного ринку тощо.

Будь-яке підприємство, в основі якого покладено певну концепцію розвитку з гнучкою системою управління може досить ефективно протистояти зовнішнім загрозам в умовах нестабільності. Разом з тим, це не дає підстав ігнорувати завдання пошуку механізмів управління його економічною безпекою, оскільки, за таких умов реальні та потенційні загрози стають безпосереднім об'єктом управління. Аналіз управлінських процесів саме під таким кутом зору відкриває нові можливості для реалізації потенціалу розвитку підприємства через оптимізацію структури, удосконалення бізнес-процесів, підвищення гнучкості, можливу диверсифікацію діяльності і т.д [5].

Гарантування необхідного для розвитку підприємства рівня безпеки можливе на основі використання й поєднання стратегічного і тактичного методів та прийомів управління. Так, застосування стратегічного управління забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Зауважимо, що у спеціальній літературі питання забезпечення економічної безпеки розглядають переважно на стратегічному рівні. Крім того, практика показує, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства приблизно на 70% залежить від стратегічної спрямованості, майже на 20% — від ефективності оперативного управління, та майже на 10% — від якості виконання поточних завдань [6].

Економічна безпека підприємства, як було зазначено, зазнає впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Домінантами реагування є стратегічне мислення суб'єкта управління та стратегічний режим функціонування підприємства, а тому методологія управління економічною безпекою підприємства має ґрунтуватися на положеннях стратегічного управління, концепція якого виникла як відповідь на виклики та загрози зовнішнього середовища: посилення його нестабільності, відкритості, ускладнення просторової структури конкурентних відносин.

На нашу думку, стратегію економічної безпеки підприємства можна розуміти як довгострокове якісне визначення напрямку безпечного розвитку підприємства, а тактику — як розробку та впровадження оперативної програми дій з розпізнавання, запобігання та мінімізації наявних загроз, джерелами яких є зовнішнє і внутрішнє середовища функціонування підприємства (див. рис.1.4).

Стратегічне управління економічною безпекою розглядатимемо як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо забезпечення довготермінового безпечного функціонування суб'єкта господарювання, вибору стратегії і шляхів її досягнення та оптимальне використання ресурсів, що можуть забезпечити реалізацію обраної стратегії. Вихідним пунктом розроблення та реалізації стратегічного управління економічною безпекою підприємства є чіткий взаємозв'язок та підпорядкованість місії, цілям та головним параметрам загальної економічної стратегії підприємства, адже управління економічною безпекою підприємства має підтримувати реалізацію економічної стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення цільових конкурентних позицій.

Для здійснення стратегічного управління системою економічної безпеки підприємства потрібно встановити механізм, який має охоплювати: вибір стратегії, оцінку середовища, створення системи оцінювання структурних складових системи економічної безпеки підприємства, розробку заходів, методів реалізації та контролю, формування необхідних ресурсів. Щоб реалізувати обрану

стратегію, постає потреба розроблення тактики її втілення, яка включає конкретні шляхи та механізми реалізації поставлених завдань [6].

Завданням тактики є вибір найефективнішого у певній ситуації рішення, методів та прийомів управління, а тому можна стверджувати, що управління системою економічної безпеки підприємства повинно здійснюватись як на стратегічному, так і на тактичному рівнях [6].

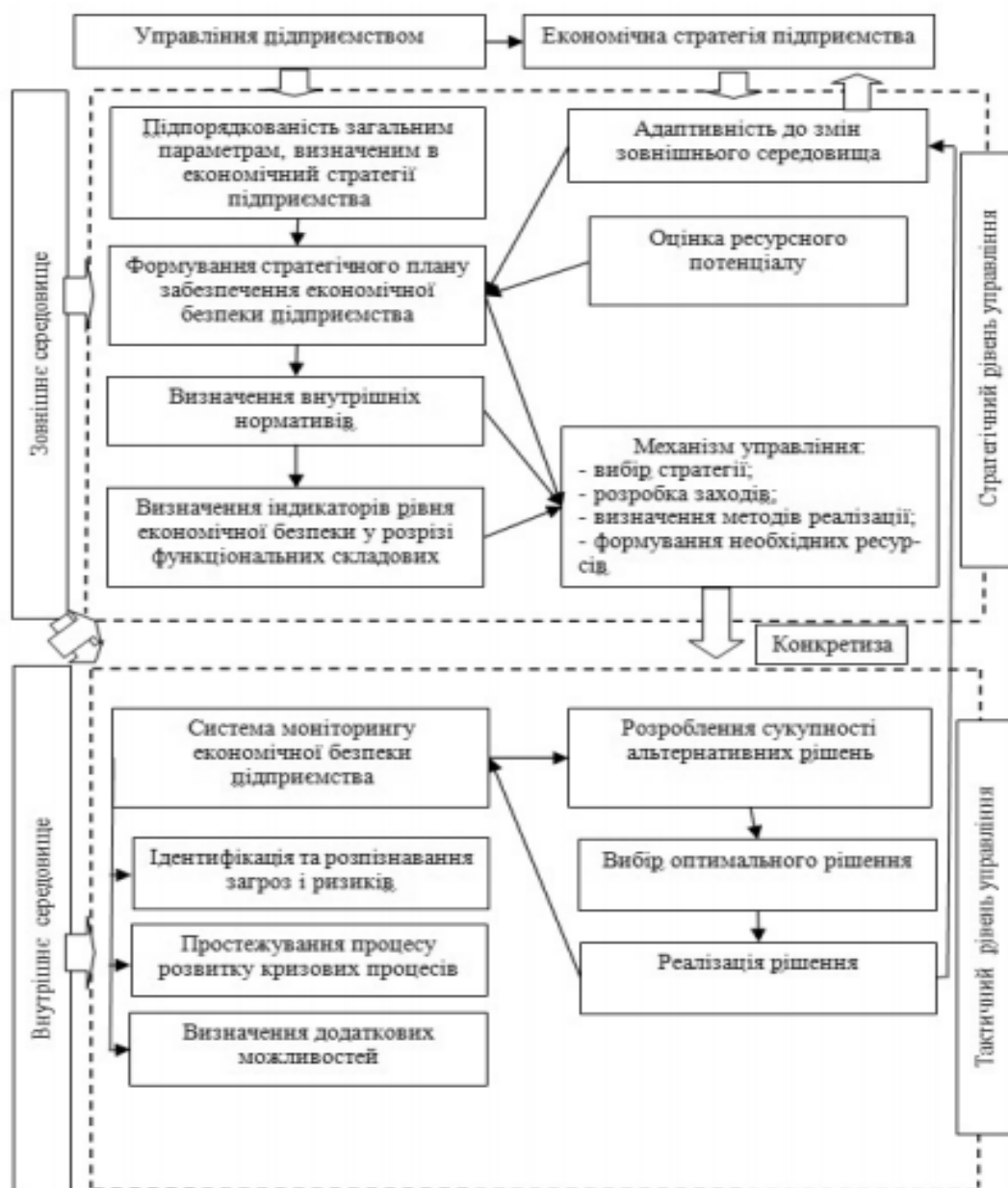


Рис. 1.4. Модель управління системою економічної безпеки за часовими горизонтами

Джерело: [6]

Тактичний рівень здійснюється на основі розробки декількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації і розрахунку інтегральної оцінки економічної безпеки по кожному з них. Після вибору найкращої тактики забезпечення економічної безпеки підприємства формується оперативний план, який на відміну від стратегічного, містить не тільки якісні орієнтири поточної діяльності підприємства, а й кількісні завдання. Після оперативної оцінки рівня економічної безпеки підприємства та формування комплексу заходів щодо її забезпечення здійснюється практичне втілення розроблених планів.

У процесі реалізації сформованих планів з'являється інформація, що дає змогу оцінити досягнутий рівень економічної безпеки підприємства і визначити ступінь захищеності пріоритетних інтересів втілення економічної стратегії підприємства. Така оцінка є одним з основних завдань моніторингу рівня економічної безпеки підприємства й уможливорює проведення аналізу неузгодженостей нормативного і досягнутого рівня економічної безпеки підприємства, виявлення нових видів загроз і адаптацію планів розвитку підприємства.

Тактичний рівень орієнтований одночасно як на швидку реакцію на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі підприємства, так і на розроблення попереджувальних заходів. Головні передумови успіху діяльності підприємства відшукуються як всередині, так і поза ним, тобто успіх пов'язується зі ступенем пристосування підприємства до зовнішнього оточення. Чи буде воно стійким, чи не втратить можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі, чи зуміє скористатися максимумом вигод з наданих можливостей — ось головні критерії ефективності всієї системи управління [6].

Механізм управління системою економічної безпеки та методи її оцінювання.

Механізм управління економічною безпекою підприємства доцільно розділити на такий, що забезпечує попереджувальний вплив, та механізм

антикризового управління. Відповідно до такого підходу можна виділити його мету, завдання, методи та функції [7].

Попереджувачим управлінням економічною безпекою підприємства є планування стратегій його розвитку, аналіз, прогнозування, планування необхідних змін і своєчасне реагування на події.

Під антикризовим управлінням економічною безпекою підприємства слід розуміти реалізацію такого механізму управління, що забезпечує швидке скорочення втрат шляхом невідкладного реагування на події [7].



Рис. 1.5. Схема функціонування механізму управління у системі економічної безпеки підприємства

Джерело: [7]

Завданням антикризового управління є вплив на проблеми, а також на окремі чинники, що призводять до появи кризових явищ і процесів. Будь-яке управління має бути антикризовим.

Процеси та технології антикризового управління характеризуються наступними ознаками:

- мобільність та динамічність використання ресурсів;
- використання програмно-цільового підходу у розробці та реалізації управлінських рішень;
- посилення чинників часу у процесі управління;
- оцінка наслідків за кожним з можливих до прийняття управлінських рішень тощо.

Побудову структури механізму управління у системі економічної безпеки підприємства доцільно здійснювати на основі функціонально-ресурсного підходу що дозволить: розпізнавати загрози; визначати, коли, при яких обставинах і за якими напрямками необхідно здійснювати агресивний наступ (реалізовувати контрзагрози), використовувати еволюційний підхід (метод ретельної методичної підготовки і поступового розширення життєвого простору), застосовувати метод адаптації або вичікування. Загальна ж схема функціонування механізму управління у системі економічної безпеки підприємства наведена на рис.1.5 [7].

Керівництвом підприємства визначаються стратегічні питання, що стосуються управління економічною безпекою підприємства. На основі цього обирається базова стратегія. Надалі визначається мета створення нового функціонального підрозділу – служби безпеки підприємства, який для виконання головних своїх функцій залучає, за необхідністю, існуючі відділи. Служба економічної безпеки підприємства здійснює управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Для забезпечення дієвості запропонованого механізму, необхідно запровадити систему моніторингу економічної безпеки підприємства, що дасть можливість: забезпечити керівництво своєчасною і достовірною інформацією про економічний стан; провести діагностику і попередити небезпечні, деструктивні ситуації у діяльності підприємства для їх

швидкого і ефективного попередження, локалізації та ліквідації; сформувати ключові показники ефективності управління; забезпечити безперебійну і взаємовигідну дію всіх підрозділів підприємства [7].

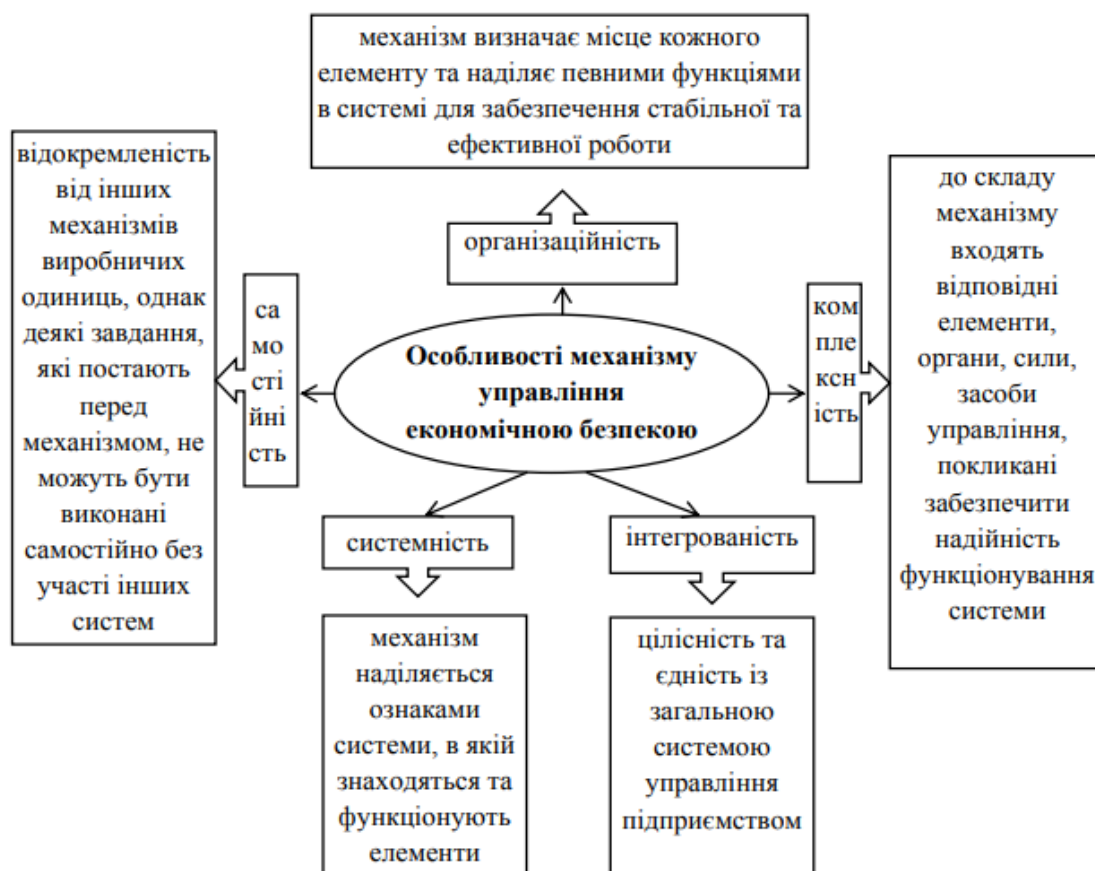


Рис.1.6. Особливості механізму управління економічною безпекою

Джерело: [8]

У науковій літературі існує багато різних думок про основні складові механізму управління. Виділяють такі: сукупність стимулів, важелів, інструментів, форм і засобів регулювання економічних процесів та відносин. Окрім уже зазначених, Горячева К. С. в своїй роботі пропонує додати ще сукупність фінансових інтересів.

Розробка механізму управління економічною безпекою є індивідуальною для кожного суб'єкта господарської діяльності, що потребує врахування його стратегічних цілей і вирішення комплексу складних та багатоаспектних завдань. У зв'язку з останнім принципом доцільно розглянути складові елементи механізму управління системою економічної безпеки (рис. 1.6) [8].

Механізм управління системою економічної безпеки підприємства повинен забезпечувати своєчасне виявлення різноманітних небезпек, прогнозування їх наслідків, визначення методів збирання та надання інформації до керуючого центру, який приймає рішення щодо подальших дій підприємства.

Отже, одним з найбільш значущих елементів системи безпеки підприємства є механізм її забезпечення, який являє собою сукупність законодавчих актів, правових норм, спонукальних мотивів і стимулів, методів, заходів, сил і засобів, за допомогою яких забезпечується досягнення цілей безпеки і вирішення поставлених завдань [8].

Сучасний концепційний підхід. На рис. 1.7. представлено алгоритм, який має шість етапів і дозволяє всебічно оцінити економічну безпеку підприємств за допомогою комплексного показника.

На першому етапі визначаються джерела небезпеки та інформаційна база для проведення дослідження.

На другому етапі серед показників, які характеризують господарську діяльність підприємства, визначаються індикатори, які стосуються безпеки підприємства, а також порядок їх обчислення. Дані показники систематизуються за функціональними складовими економічної безпеки підприємства.

На третьому етапі граничні значення показників економічної безпеки підприємств порівнюються з фактичними значеннями. Для економічної безпеки підприємства дуже важливі не стільки самі показники, як їхні граничні значення. За допомогою граничних значень визначаються рівні безпеки. В економічній літературі пропонується розподіл на рівні абсолютно безпечної, безпечної, достатньо безпечної, небезпечної. Від правильності встановлених порогових значень показників залежить значення комплексного показника безпеки.

На третьому етапі граничні значення показників економічної безпеки підприємств порівнюються з фактичними значеннями. Для економічної безпеки підприємства дуже важливі не стільки самі показники, як їхні граничні значення. За допомогою граничних значень визначаються рівні безпеки. В економічній літературі пропонується розподіл на рівні абсолютно безпечної, безпечної,

достатньо безпечної, небезпечної. Від правильності встановлених порогових значень показників залежить значення комплексного показника безпеки.

На четвертому етапі створюється бальна система, що дозволяє привести значення різних показників до порівняльної форми. Прийнято, що оцінки показників, що характеризують економічну безпеку, коливаються в діапазоні від 0 до 1, залежно від відхилення від граничної величини. Виходячи із цього, країна, регіон або підприємство з погляду економічної безпеки можуть класифікуватися за 4-ма групами:

- 1) абсолютно безпечні, коли головна характеристика дорівнює 1;
- 2) безпечні - 0,7 - 0,9;
- 3) достатньо безпечні - 0,5-0,6;
- 4) небезпечні - 0-0,4.

Якщо розмір відхилення фактичного значення від граничного більше 100%, то даному показнику дається оцінка в 0 балів. У випадку коливання розміру відхилення від 0 до 100% для кожних 10% відхилення від граничної величини бальна оцінка знижується на 0,1 бала.

На п'ятому етапі переводимо у відносні оцінки показники рівнів кожної зі складових економічної безпеки за такою формулою:

$$O_i = \frac{1}{N_i} n_i \quad (1.1),$$

де O_i – відносні оцінки i -тої складової економічної безпеки підприємства;

N_i – кількість рівнів i -тої функціональної складової;

n_i – номер рівня i -тої функціональної складової, рахуючи від найбільш несприятливого з них включно.

По кожній складовій знаходиться бал у діапазоні від 0 до 1 та визначаються вагомості d_i для кожної складової економічної безпеки.

На шостому етапі враховується значущість функціональних складових безпеки і розраховується інтегральна оцінка економічної безпеки як середньозважена складових за формулою:

$$СКЗЕБ = d_{i1} \times O_{i1} + d_{i2} \times O_{i2} \dots + d_{in} \times O_{in} \quad (1.2),$$

де d_{in} —коефіцієнт вагомості для кожного критерію;

O_{in} —відносна оцінка кожного з критеріїв забезпечення економічної безпеки.

Чим вона буде ближче до одиниці, тим вище рівень економічної безпеки [9].

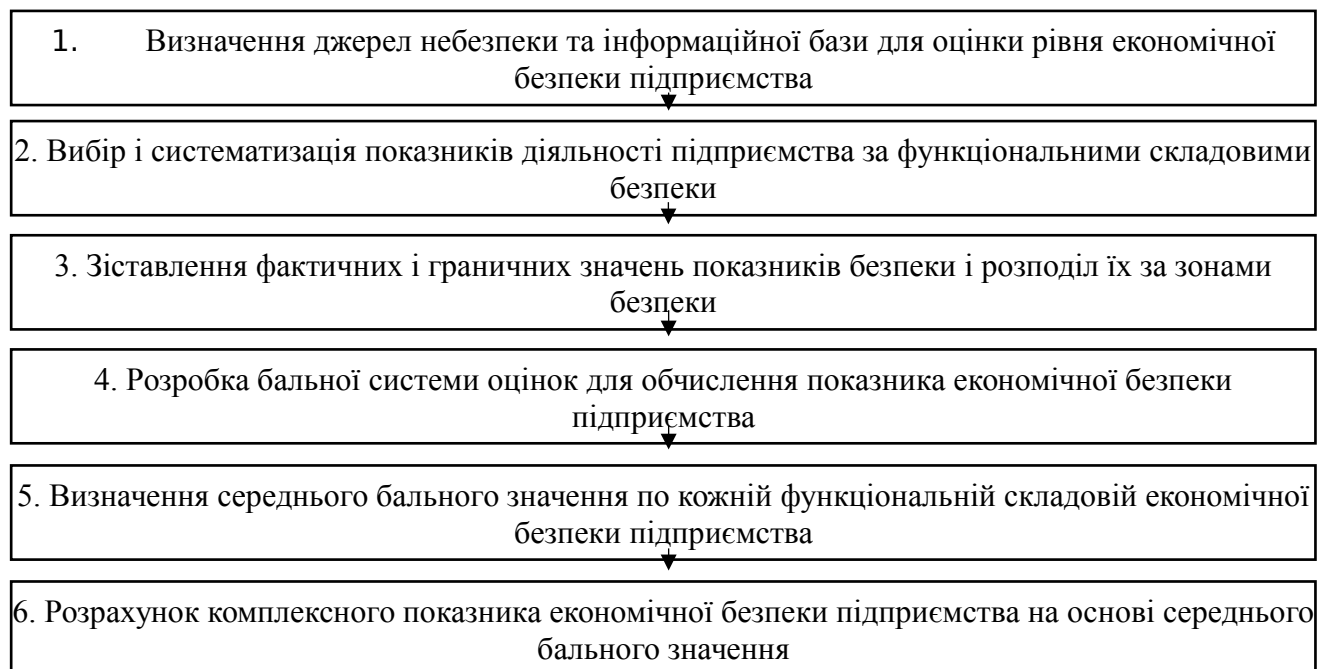


Рис. 1.7. Алгоритм оцінки рівня економічної безпеки підприємств

Складено на основі [9]

Ефективність діяльності підприємств у ринковій економіці обумовлюється багато в чому станом його фінансів, що і приводить до необхідності розгляду проблем забезпечення **фінансової складової** підприємства. Під час оцінки рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки аналізують:

- фінансову звітність і результати роботи підприємства (платоспроможність, фінансову незалежність, структуру й використання капіталу та прибутку);
- конкурентний стан підприємства на ринку (частку ринку, якою володіє суб'єкт господарювання, рівень застосовуваних технологій і менеджменту);
- ринок цінних паперів (підприємства-оператори та інвестори цінних).

Індикаторами фінансової безпеки підприємства є граничні значення таких показників: коефіцієнта покриття, коефіцієнта автономії, фінансового левериджа, коефіцієнта забезпеченості відсотків до сплати, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, середньозваженої вартості капіталу, показника

розвитку компанії, показників диверсифікованості, темпів зростання прибутку, обсяг продажів, активів, співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості тощо.

За допомогою перерахованих коефіцієнтів можна одержати об'єктивну інформацію про фінансову діяльність підприємства.

Так, на думку С. Н. Ілляшенка оцінку фінансової безпеки підприємства необхідно здійснювати на основі аналізу його фінансової стійкості. При даній методиці оціночними показниками будуть наступні:

$\pm E_c$ – надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів, необхідних для формування запасів та покриття витрат, пов'язаних з господарською діяльністю підприємства;

$\pm E_m$ – надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів, а також середньо- та довгострокових кредитів і позик;

$\pm E_n$ – надлишок (+) або нестача (-) загальної кількості оборотних коштів. Показники фінансової стійкості розраховуються за формулами:

$$\pm E_c = E_c - Z \quad (1.3),$$

$$\pm E_m = \frac{E}{(\sum c + K_n)} - Z \quad (1.4),$$

$$\pm E_n = \frac{E}{(\sum c + K_n + K_t)} - Z \quad (1.5),$$

де Z – сума запасів;

E_c – сума власних оборотних коштів підприємства;

K_n – середньо- і довгострокові кредити та позики;

K_t – короткострокові кредити і позики.

За допомогою значень оціночних показників можна виділити області фінансової стійкості та визначити рівні фінансової безпеки підприємства.

Таблиця 1.6.

Оцінка фінансової складової економічної безпеки

Області фінансової стійкості / Рівні фінансової безпеки	Значення оціночних показників
Абсолютна фінансова стійкість і абсолютна безпека	$\pm E_c \geq 0, \pm E_m \geq 0, \pm E_n \geq 0$
Нормальна фінансова стійкість і абсолютна безпека	$\pm E_c \approx 0, \pm E_m \approx 0, \pm E_n \approx 0$

Хиткий фінансовий стан і нестабільний рівень безпеки	$\pm E_c < 0, \pm E_m \geq 0, \pm E_n \geq 0$
Критичний фінансовий стан і критичний рівень безпеки	$\pm E_c < 0, \pm E_m < 0, \pm E_n \geq 0$
Кризовий фінансовий стан і кризовий рівень безпеки	$\pm E_c < 0, \pm E_m < 0, \pm E_n < 0$

Складено за даними [9]

Аналізуючи різні напрями фінансової діяльності підприємства, можна спрогнозувати загрози економічній безпеці підприємства на довгостроковий період.

Рентабельність активів визначається за формулою:

$$P_{\text{акт}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{A} \quad (1.6),$$

де $\Pi_{\text{ч}}$ – чистий прибуток;

A – активи.

Таблиця 1.7.

Рівні рентабельності активів

Абсолютний рівень	$P_{\text{акт}} \geq 50\%$
Нормальний рівень	$0 < P_{\text{акт}} < 50\%$
Нестійкий рівень	$P_{\text{акт}} = 0$
Кризовий рівень	$P_{\text{акт}} < 0$

Складено за даними [9]

Загальна оборотність капіталу розраховується за формулою:

$$\text{Об. } K_{\text{заг}} = \frac{\text{Вир}}{\sum B} \quad (1.7),$$

де Вир – виручка від реалізації товарів, робіт, послуг;

$\sum B$ – середня сума балансу.

Таблиця 1.8.

Рівні загальної оборотності капіталу

Швидкий рівень	$\text{Об. } K_{\text{заг}} \geq 3$
Нормальний рівень	$1 \leq \text{Об. } K_{\text{заг}} < 3$
Повільний (кризовий) рівень	$\text{Об. } K_{\text{заг}} < 1$

Складено за даними [9]

Техніко-технологічна складова є пріоритетною для промислових підприємств і безпосередньо пов'язана із формуванням конкурентоспроможності продукції.

Для характеристики цих індикаторів пропонується використовувати нижченаведені показники, які характеризують технічний і технологічний потенціал підприємства:

- частка продукції підприємства, що відповідає кращим світовим аналогам або перевершує їх ($K_{n. прод.}$);
- частка технологічного устаткування, що відповідає світовим аналогам ($K_{n.m.}$);
- частка продукції підприємств, яка захищена патентами ($K_{пат. прод.}$).

Техніко-технологічну безпеку можна оцінювати за чотирма рівнями: абсолютним, задовільним, незадовільним та критичним. Якщо показник має абсолютний рівень, то йому присвоюється значення 4, задовільний – 3, незадовільний – 2, критичний – 1 (табл. 1.9) [9].

Таблиця 1.9.

Зведена таблиця показників за рівнями техніко-технологічної безпеки

Показник К	Рівень техніко-технологічної безпеки			
	абсолютний	задовільний	незадовільний	критичний
$K_{п. прод.}$	$K_{n. прод.} \geq 0,23$	$0,15 \leq K_{n. прод.} < 0,23$	$0,07 \leq K_{n. прод.} < 0,15$	$K_{n. прод.} < 0,07$
$K_{п. т.}$	$K_{n. м.} \geq 0,23$	$0,15 \leq K_{n. м.} < 0,23$	$0,07 \leq K_{n. м.} < 0,15$	$K_{n. м.} < 0,07$
$K_{пат. прод.}$	$K_{пат. прод.} \geq 0,3$	$0,2 \leq K_{пат. прод.} < 0,3$	$0,1 \leq K_{пат. прод.} < 0,15$	$K_{пат. прод.} < 0,1$

Складено за даними [9]

Техніко-технологічну безпеку підприємства характеризують такі показники:

- Рівень прогресивності технологій:

$$P_{n.m} = \frac{K_{n.m}}{K_{заг. м}} \quad (1.8),$$

де $K_{n.m}$ – кількість прогресивних технологій, що використовуються у діяльності підприємства;

$K_{заг. м}$ – загальна кількість технологій, що використовуються у діяльності підприємства.

- Коефіцієнт придатності основних фондів:

$$K_{прод} = \frac{B_{кп}}{B_{введ}} \quad (1.9),$$

де $B_{кп}$ – вартість обладнання на кінець періоду, що розглядається;

$B_{введ}$ – вартість обладнання при введенні в експлуатацію.

- Фондовіддача:

$$\Phi_{\text{від}} = \frac{Q}{OF_{c.p}} \quad (1.10),$$

де Q – обсяг продукції, грн;

$OF_{c.p}$ – середньорічна вартість основних фондів.

Далі знаходимо середнє значення показників:

$$P_{\text{тт.б}} = \frac{P_{n.m} + K_{\text{прод}} + \Phi_{\text{від}}}{3} \quad (1.11),$$

Рівень техніко-технологічної бази поділяється:

- 1) абсолютна безпека, якщо $P_{\text{тт.б}} \geq 0,75$;
- 2) нормальний рівень, якщо $0,5 < P_{\text{тт.б}} < 0,75$;
- 3) небезпечний рівень, якщо $0,25 < P_{\text{тт.б}} \leq 0,5$;
- 4) кризовий рівень, якщо $P_{\text{тт.б}} \leq 0,25$.

Кадрова (інтелектуальна) складова економічної безпеки характеризує кадровий та інтелектуальний потенціал підприємства. Рівень цієї функціональної складової економічної безпеки можна визначити на основі наступних коефіцієнтів:

–плинність робітників високої кваліфікації, яку можна розрахувати як відношення кількості робітників, що звільнилися, до загальної кількості робітників даної кваліфікації;

–питома вага інженерно-технічних та наукових працівників, яка розраховується як відношення їх кількості до загальної кількості працівників підприємства;

–показники винахідницької (раціоналізаторської) активності – відношення кількості винаходів (вдосконалень) у перерахунку до кількості інженерно-технічних працівників або до загальної кількості працівників підприємства;

–показник освітнього рівня визначається як відношення кількості осіб, які мають вищу (або спеціальну) освіту, яка відповідає профілю діяльності підприємства, до загальної кількості працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів:

$$\frac{\overset{\text{виб}}{Q_{зв_i}}}{Q_{cc}} K_{пл.к} = i \quad (1.12),$$

де $Q_{зв_i}$ – чисельність звільнених і працівників, які вибули;

Q_{cc} – середньоспискова чисельність працівників підприємства.

Плинність кадрів може бути: неефективною (витратною), коли даний коефіцієнт перевищує 15% за рік; високою (5 – 15%); нормальною, якщо показник менше 5%.

Питома вага інженерно-технічних працівників і науковців:

$$ПВ_{инт,н} = \frac{Q_{инт,н}}{Q_{cc}} \quad (1.13),$$

де $Q_{инт,н}$ – чисельність інженерно-технічних працівників та науковців.

Показник освітнього рівня:

$$П_{осв.р} = \frac{Q_{во}}{Q_{cc}} \quad (1.14),$$

де $Q_{во}$ – чисельність працівників, які мають вищу освіту.

Якщо даний показник буде більше або рівний 0,7 – то це високий рівень; 0,4 – 0,7 нормальний; менше 0,4 – низький. (Середні значення для двох останніх показників).

Екологічна складова безпеки підприємства характеризує стан захищеності від реальних і потенційних екологічних загроз, що обумовлені техногенною діяльністю суб'єктів господарювання за умови мінімізації негативного впливу виробничої діяльності самого підприємства на навколишнє природне середовище та персонал підприємства.

Рівень екологічної безпеки підприємства визначається як середня величина окремих показників:

$$П_{екол} = \frac{1}{5} \left(k_l \times \frac{S_l}{S} + k_{ен} \times \frac{S_e}{S} + k_{зв} \times \frac{S_{зв}}{S} + k_{вод} \times \frac{Z_{вод}}{Z_{гр.вод}} + k_{пов} \times \frac{Z_{пов}}{Z_{гр.пов}} \right) \quad (1.15),$$

де S – площа території, яку використовує;

S_l – площа ушкоджень ландшафту;

$S_{ен}$ – площа енергетично забрудненої території;

$S_{зв}$ – площа, зайнята під звалища;

$Z_{вод}$ – фактична концентрація забруднюючих речовин у воді;

$Z_{гр. вод.}$ – гранично допустима концентрація забруднюючих речовин у воді;

$Z_{гр. пов.}$ – гранично допустима концентрація забруднюючих речовин у повітрі;

k_l – коефіцієнт, що враховує ступінь ушкодження ландшафту;

$k_{ен}$ – коефіцієнт, що враховує інтенсивність енергетичного забруднення;

$k_{вод}$ – коефіцієнт, що враховує небезпеку речовин у відходах;

$k_{вод}$ – коефіцієнт, що враховує небезпеку речовин у воді;

$k_{пов.}$ – коефіцієнт, що враховує небезпеку речовин у повітрі.

Якісна інтерпретація рівня екологічної безпеки підприємства здійснюється в такий спосіб:

–якщо $Pe_{кол} = 0$ – абсолютна екологічна безпека (коли у супроводжуючих діяльність підприємства викидах немає речовин, які забруднюють повітря, воду або землю);

–якщо $0 < Pe_{кол} \leq 0,25$ – нормальна екологічна безпека (коли фактична концентрація забруднюючих речовин в викидах знаходиться в межах гранично дозованих концентрацій (ГДК));

–якщо $0,25 < Pe_{кол} \leq 0,50$ – нестійкий екологічний стан (коли фактична концентрація забруднюючих речовин по більшості забруднювачів перевищує ГДК не більше ніж на 50%);

–якщо $0,50 < Pe_{кол} \leq 0,75$ – критичний рівень екологічної безпеки (коли фактична концентрація забруднюючих речовин по більшості забруднювачів перевищує ГДК не більше ніж вдвічі);

–якщо $Pe_{кол} > 0,75$ – екологічна криза.

Оцінка рівня **інформаційної складової** економічної безпеки здійснюється на основі аналізу показників використання інформаційних ресурсів підприємства: продуктивності інформації, інформаційної озброєності, захищеності інформаційних ресурсів.

В якості показників рівня інформаційної безпеки пропонується використовувати наступні коефіцієнти:

–коефіцієнт повноти інформації ($K_{n.i}$), який розраховується як відношення обсягу інформації, яка є у наявності особи, що приймає управлінське рішення (ОПР), і обсягу інформації, яка необхідна для прийняття обґрунтованого рішення;

–коефіцієнт точності інформації ($K_{m.i}$), розраховується як відношення релевантної інформації до загального обсягу інформації, яка є в розпорядженні ОПР;

–коефіцієнт суперечливості інформації ($K_{c.i}$), який розраховується як відношення кількості незалежних свідчень на користь прийняття рішення до загальної кількості незалежних свідчень сумарному обсязі релевантної інформації.

Загальний рівень інформаційної безпеки може бути визначено:

$$P_{i.b} = \frac{K_{n.i} + K_{m.i} + K_{c.i}}{3} \quad (1.16),$$

При цьому розроблено наступну шкалу:

$P_{i.b} > 0,7$ – рівень безпеки високий;

$0,3 < P_{i.b} < 0,7$ – рівень безпеки середній;

$P_{i.b} < 0,3$ – рівень безпеки низький.

Рівень **правової безпеки** (Π) визначається залежно від співвідношення втрат, понесених підприємством (як реальної, так і упущеної вигоди) (B) внаслідок порушення правових норм і загального розміру втрат (3), уникнення яких обумовлені діяльністю юридичної служби.

$$\Pi = \frac{B}{3} \quad (1.17),$$

Для оцінки рівня правової безпеки може бути запропоновано використання наступної шкали: 0% втрат – абсолютна правова безпека, 0-25% – нормальна правова безпека, 25-50 % – нестабільний стан, 50-75% – критичний стан, 75-100% - кризовий стан.

Рівень **силової складової** Ілляшенко С. пропонує визначати на основі оцінки ймовірності реалізації загроз такого типу. Ця ймовірність може бути

розрахована як частота негативних впливів у минулому і поточному періодах діяльності підприємства або методом експертних оцінок [9].

Таблиця 1.10.

Рівні силової безпеки підприємства

Рівень безпеки	Умови			
Високий	$P \leq 0,0001$ $\Pi_m \approx P_z$	$P \leq 0,001$ $ВД < \Pi_m$	$P \leq 0,01$ $\Pi_ч < \Pi_m \leq ВД$	$P \leq 0,1$ $\Pi_m \leq \Pi_ч$
Середній	$0,0001 < P \leq 0,001$ $\Pi_m \approx P_z$	$0,001 < P \leq 0,01$ $ВД < \Pi_m$	$0,01 < P \leq 0,1$ $\Pi_ч < \Pi_m \leq ВД$	$0,1 < P \leq 0,2$ $\Pi_m \leq \Pi_ч$
Низький	$P > 0,001$ $\Pi_m \approx P_z$	$P > 0,01$ $ВД < \Pi_m$	$P > 0,1$ $\Pi_ч < \Pi_m \leq ВД$	$P > 0,2$ $\Pi_m \leq \Pi_ч$

Примітки: P – імовірність витрат, Π_m – величина можливих витрат, P_z – власні засоби підприємства, V – виручка від реалізації продукції, $ВД$ – валовий дохід, $\Pi_ч$ – чистий прибуток.

Складено на основі [9]

Дослідження **ринкової складової**, автор методики, пропонує проводити аналогічно до SWOT- аналізу: зовнішнє середовище – можливості і загрози; внутрішнє середовище – сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. Вплив кожного із визначених факторів на ринкову безпеку оцінюється за допомогою коефіцієнтів впевненості (від -1 до $+1$). Кожний з факторів розглядається як свідчення про наявність або відсутність загроз ринковій безпеці підприємства. При цьому можливості і сильні сторони оцінюються від 0 до $+1$, а загрози та слабкі сторони від -1 до 0 . Значення коефіцієнта впевненості відображає ступінь впевненості в тому, що вплив вимірюваного фактора збільшує або зменшує ступінь ринкової безпеки підприємства.

Значення коефіцієнтів впевненості визначається на підставі минулого досвіду діяльності або експертним методом. У якості експертів можуть виступати керівники й провідні фахівці підприємства.

Отримані оцінки послідовно комбінують (до отриманої підсумкової оцінки двох факторів додають оцінку наступного фактора і т.д.) за формулою:

$$K = I - X \quad (1.18),$$

де: X – загрози і слабкі сторони, що може приймати значення від -1 до 0 ;

I – можливості і сильні сторони, який може дорівнювати від 0 до 1 [9].

Визначення рівня забезпечення системи економічної безпеки за Бедніковим М.А. Сутність методу полягає в тому, що результати можливо представити в графічному вигляді, а саме на графіку-«зірці», а також наявністю шкали стану економічної безпеки підприємства в залежності від значень індикаторів:

1) нормальне, коли індикатори економічної безпеки знаходяться в межах бар'єрних значень, а ступінь використання наявного потенціалу близька до технічно обґрунтованих нормативів загрузки обладнання та площ;

2) передкризове, коли переступається бар'єрне значення хоча б одного із індикаторів економічної безпеки, а інші близькі до певної грані своїх бар'єрних значень і при цьому не були втрачені технічні і технологічні можливості покращення умов і результатів виробництва шляхом прийняття заходів попереджувального характеру стосовно загроз;

3) кризове, коли переступається бар'єрне значення всіх основних (на думку експертів) індикаторів економічної безпеки і з'являються признаки безповоротності спаду виробництва і часткової втрати потенціалу внаслідок вичерпання технічного ресурсу обладнання і площ, скорочення персоналу;

4) критичне, коли порушуються всі (або майже всі) бар'єри, а часткова втрата потенціалу стає неминучою та безповоротною [10].

Таблиця 1.11.

Характеристика стану економічної безпеки підприємства точного машинобудування

Показники економічної безпеки підприємства		Значення показника в нормальному стані вир-ва, %	Нормальний рівень стану вир-ва	Критичний рівень стану вир-ва (експертна оцінка)	Фактичний рівень стану вир-ва
Обсяг фінансування оборотних коштів і т.д.	P_1	100	1	0,5	
Рівень використання виробничих потужностей	P_2	100	1	0,5	
Рівень рентабельності виробництва	P_3	50	1	0,5	
Доля НДДКР в обсязі	P_4	40	1	0,5	

робіт					
Доля НДР в загальному обсязі НДДКР	P_5	20	1	0,6	
Рівень заробітної плати до середнього по промисловості	P_6	150-200	1	0,5	
Темп оновлення основних виробничих фондів	P_7	10-13	1	0,5	
Питома вага працівників віком більше 50 років	P_8	20	1	0,4	
Питома вага обладнання з терміном експлуатації до 10 років	P_9	70	1	0,5	
Фондовіддача	P_{10}	100	1	0,5	

Складено за даними [10]

Нехай P_i – система показників економічної безпеки підприємства, $i = 1, \dots, m$; P_{i_0} – бар'єрне нормалізоване значення показника P_i .

Зміна значень показника P_i відбувається в діапазоні $0 \leq P_i \leq 1$ і ці значення визначаються співвідношеннями:

P_i – нормальне, коли $(1 + s)P_{i_0} < P_i \leq 1$,

P_i – передкризове, коли $P_{i_0} \leq P_i \leq (1 + s)P_{i_0}$,

P_i – кризове, коли $(1 - s)P_{i_0} \leq P_i < P_{i_0}$,

P_i – критичне, коли $0 \leq P_i < (1 - s)P_{i_0}$,

де s – допустиме відхилення бар'єрного значення показника, що приймає значення, наприклад, $s = 0,15$.

Для підприємств точного (наукоємного) машинобудування виділено ряд показників економічної безпеки, що представлені в табл. 1.11 [10].

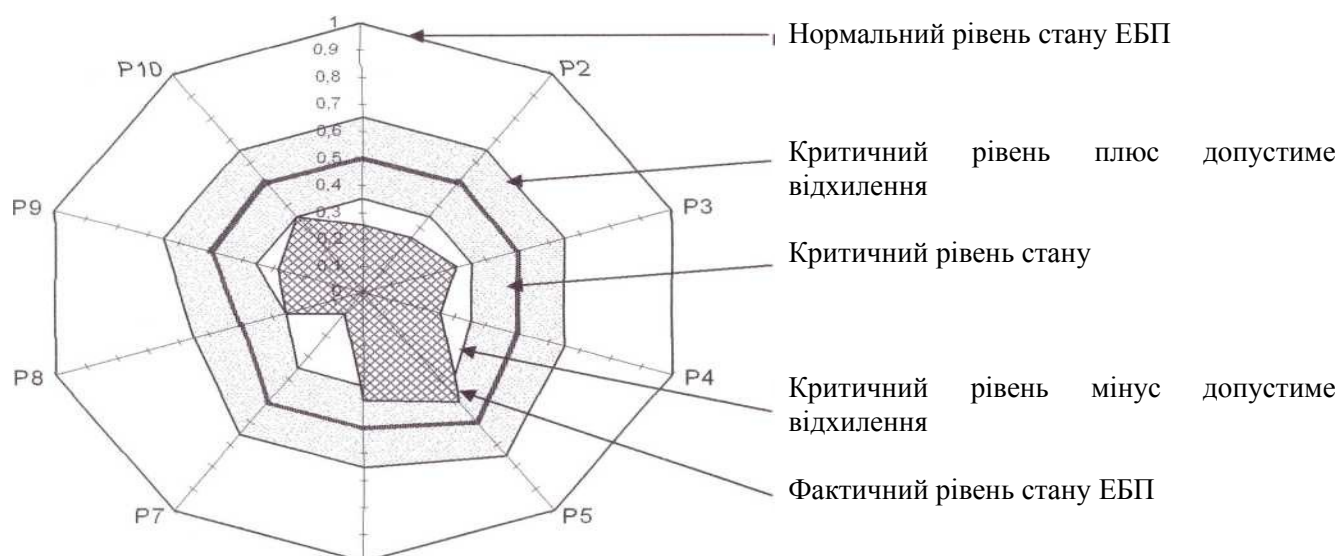


Рис. 1.8. Характеристика показників економічної безпеки підприємства

Джерело: [10]

На основі даної таблиці доцільно будувати графік, який наглядно показує фактичний стан економічної безпеки підприємства, і має вигляд графіка-«зірки» (рис. 1.8). Для побудови було заповнено останній стовпчик таблиці 1.8. умовними даними [10].

Висновки до розділу 1

Багатогранність й багатofункціональність понять «система економічної безпеки підприємства» та «економічна безпека підприємства» формують велику кількість наукових підходів до їх визначення. Розгляд даних підходів та вивчення їх особливостей, які узагальнено під системою економічної безпеки підприємства, слід розуміти як упорядковану сукупність заходів, спрямованих на убезпечення діяльності підприємства від загроз внутрішнього та зовнішнього впливів та сприяння його ефективному розвитку та стабільному функціонуванню відповідно до цілей бізнесу. Формування системи економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності має ґрунтуватися на певних принципах, найважливішим серед яких є принцип економічної обґрунтованості та доцільності.

На практиці побудова та реалізація ефективної системи управління економічною безпекою підприємства постає значною проблемою, оскільки має підтримувати всебічну інтеграцію кожної підсистеми управління на цілісну орієнтацію пріоритетів безпеки. Реалізація такої задачі має виступати як стратегія виживання та нормального розвитку підприємства в умовах нестабільності. Постійна мінливість зовнішнього середовища вимагає від підприємства враховувати цілий комплекс чинників при управлінні економічною безпекою, які прямо або посередковано її визначають, та враховувати потенціал розвитку та стадію життєвого циклу підприємства.

Загальна концепція функціонування механізму управління системою економічної безпеки підприємства припускає створення системи, що забезпечує розпізнавання загроз, визначення методів локалізації, прогнозування їх наслідків, та подання інформації у загальну систему управління, де приймаються оперативні рішення по усуненню загроз, або каригуються стратегічні цілі підприємства. Застосування запропонованого механізму потребує створення системи моніторингу економічної безпеки, яка дозволяє забезпечити адекватне інформаційне оснащення діяльності механізму з урахуванням не лише зовнішнього, але і внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ XXXXX

2.1. Діагностика галузі та зовнішнього середовища підприємства.

Галузь точного машинобудування, зокрема виробництво приладів, інструментів і механізмів, електронне і радіотехнічне машинобудування відзначаються мінімальною металомісткістю й зорієнтовані на райони високої технічної культури, наявність науково-дослідної бази і висококваліфікованих кадрів. Більшість підприємств цих галузей займається складанням виробів з деталей і вузлів, що надходять з різних регіонів як України, так і з-за кордону за кооперацією. Найбільшими центрами електронної та радіотехнічної промисловості (виробництво автоматичних систем управління, обчислювальної техніки, радіоапаратури) є Київ, Харків, Дніпро, Одеса, Львів, Вінниця, Чернівці; радіоелектроніки — Львів (телевізори, магнітофони і кінескопи), Київ, Сміла (телевізори), Суми (електронні мікроскопи), Одеса (кіноапаратура). Виробництво приладів та інструментів має експортноутворююче значення [11].

Підприємства електронної та радіотехнічної промисловості не вимагають великих територій. Відрізняються невеликою матеріаломісткістю виробництва, високим рівнем використання як чоловічої, так і жіночої робочої сили, тому можуть розміщуватися в великих промислових центрах, де є резерви жіночої робочої сили (міста Донбасу та Придніпров'я), а також в невеликих містах центральних і західних областей України, де ще недостатньо розвинена промисловість [12].

Нинішня частка вітчизняної машинобудівної продукції в обсязі реалізації усієї промислової продукції (11%) – невеликий показник як для країни, що позиціонує себе індустріально розвинутою державою. В економічно розвинутих країнах частка машинобудування зазвичай сягає від 30% до 50% загального обсягу промислової продукції. У Німеччині цей показник становить 53,6%, Японії

– 51,5%, Китаї – 35,4%. Саме такий рівень розвитку машинобудування забезпечує технічне переоснащення всієї промисловості кожні 7–10 років [13].

Підприємства високих технологій, до яких необхідно віднести більшість підприємств ОПК, повільно деградує і вмирають. Так за останні роки можна говорити про знищення десятків підприємств, які раніше були гордістю країни. Тільки в області електронного та радіоприладобудування з економічної карти країни зникли понад 20-ти великих підприємств (табл. 2.1) [14].

Таблиця 2.1.

Підприємства радіотехнічного й радіоелектронного напрямлення робіт, які змінили сферу діяльності або ліквідовані за останні 16 років

№ п/п	Назва	Місцезнаходження	Профіль діяльності	Кількість робітників
1	ВО «Мусон»	Севастополь	Зв'язок	12 тис.
2	ВО «Гравітон»	Чернівці	Мікросхеми	7 тис.
3	«Дарницький рвдіозавод»	Київ	Стикувальні вузли орбітальних станцій	15 тис.
4	Завод «Сатурн»	Тернопіль	Антенні косплекси	1,5 тис.
5	Завод «Сітел»	Глухів	Приймальні пристрої, СВЧ вузли	1,5 тис.
6	Завод «Електроприбор»	Тетіїв	Комплектація СВЧ	1,7 тис.
7	ВО «Нептун»	Одеса	Обладнання	
8	НДІ «Темп»	Хмельницький	Обладнання	
9	«Нева»	Хмельницький	Обладнання	
10	Завод «Телеграфної апаратури»	Черкаси	Спецзв'язок	
11	ВО «Родон»	Івано-Франківськ	Комплектація, мікросхеми	7 тис.
Під загрозою знищення				
1	ВО «Сатурн»	Київ	СВЧ вузли й системи	3 тис.
2	НДІ «Квант»	Київ	Радіолокація	5 тис.
3	ВО «Маяк»	Київ	Апаратура	7 тис.
4	ВО «Знамя»	Полтава	СВЧ елементи й вузли	4 тис.
5	ВО «Гамма»	Запоріжжя	Напівпровідникові прилади	
6	ВО «Олімп»	Світловодськ	РРС, тропосферний зв'язок	
7	ЖНІРС	Житомир	Системне проектування	
8	ПОВУМ	Київ	Обчислювальна техніка, системи управління	
9	ВО «Арсенал»	Київ	Отпика	
10	Завод ім.	Київ	Гіроскопи	

	Петровського			
11	НДІ «Гідроприклад»	Київ		

Складено за даними [14]

Україна зараз, за результатами аналізу, втратила конкурентоспроможність промисловості електронних компонентів: лише невелика кількість електронних компонентів, які виробляються на українських підприємствах, є конкурентоспроможними на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Тому розробка конкурентоспроможних апаратів і приладів, систем зв'язків і телекомунікацій, у тому числі і у стратегічних галузях (ІТ-сектор, авіаційна та ракетно-космічна промисловість, оборонно-промисловий комплекс) безпосередньо залежить від світових досягнень у сфері розробки електронних компонентів. На цей час є залежність розвитку високотехнологічних галузей промисловості України від зовнішнього постачання електронних компонентів [15].

Таблиця 2.2.

Обсяг реалізованої промислової продукції у 2014 – 2017 роках, %*

Розраховано за даними [16]

Виявлені негативні тенденції розвитку електронної промисловості зумовили необхідність структурних змін шляхом приватизації, корпоратизації та реструктуризації підприємств. Але структурні зміни не дозволили сформувати об'єднання: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни. У електронній промисловості вони представлені незначною кількістю підприємств, тоді як саме вони, як показує світовий досвід, забезпечують основну зайнятість, найбільший обсяг реалізації продукції та переважну частку капітальних інвестицій [15].

Таблиця 2.3.

Фінансові результати підприємств з виробництва електричного, електронного та оптичного устаткування до оподаткування 2011 – 2017 рр.

Розраховано за даними [16]

Основною перешкодою впровадження інновацій на підприємствах електронної промисловості є відсутність фінансових ресурсів. Починаючи з 2009 р. загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність зменшився майже на 30%.

Таблиця 2.4.

Показники діяльності підприємств електронної промисловості за 1990-2017 рр.

Розраховано за даними [16]

На сьогоднішній день компанії вдаються до недобросовісних методів конкуренції, та шляхом заміни компонентів на більш дешеві намагаються заощадити кошти та власний капітал, підсумком чого є втрата споживачів, а разом конкурентної позиції, частки ринку, що незабаром може призвести до банкрутства. А також постійний розвиток НТП, який вимагає своєчасного оновлення та переходу на щось нове, більш зручне, економічніше та екологічне.

XXXXXX здійснює експорт за кордон в такі країни: США, Туреччина, Росія, Румунія, Пуерто-Ріко, Латвія, Казахстан, Корея, Іран, Угорщина, Грузія, Німеччина, Чехія, Куба, Китай, Білорусь, Болгарія, Вірменія, та співпрацює з багатьма країнами світу.

XXXXXX співпрацює з Національним Космічним Агентством України. Бере найактивнішу участь в національних та інтернаціональних програмах по радіоастрономії, розробляючи і поставляючи унікальну апаратуру для радіотелескопів України, Росії, Китаю.

Основними споживачами продукції є відомі підприємства в області високих технологій, радіоелектроніки, зв'язку, інформатизації. Супутникові та тропосферні системи зв'язку (Україна, Китай). Зв'язкові та телевізійні радіорелейні системи (Україна - «Украерорух», Міненерго, телецентри, банки; Іран - Іранська телевізійна компанія «IRIB») [14].

Рис. 2.1. Основні партнери та споживачі XXXXX

Джерело: [14]

На сьогоднішній день в Україні налічується небагато конкурентів XXXXX та за окремими видами продукції. Основними з них є НВП «Геліос РРС», ПрАТ «Банкомзв'язок», «ОКТБ ІЕС ім Є.О. Патона НАН України», ТОВ «БАТ», НВП

«Контур-92», НВП «Техносервіспривід», заводи «Київприлад», «Маяк», «Радар», «Меридіан» та ПАТ «Артемполімер».

Рис.2.2. Карта країн, з якими співпрацює XXXXX

Джерело: [14]

Серед іноземних конкурентів слід виділити Nutech company limited Pekin, КНК ИЕЕ, ТОВ Іжевський радіозавод «Тест», французька фірма «Кроне» та австрійська фірма «АВВ» [14].

Діагностика середовища непрямого впливу на організацію здійснюється шляхом оцінювання та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових, міжнародних факторів. При аналізі зовнішнього середовища важливо кількісно оцінити вплив кожного фактора за допомогою певної методики (табл. 2.5).

За останній час в Україні дуже нестабільне політичне середовище, яке негативно впливає на підприємство, адже компанія співпрацює з багатьма іноземними організаціями. І від того, які наступні кроки прийме держава буде залежати значна частка діяльності компанії [13].

З таблиці 2.6. можемо сказати, що споживачі, головна наша ціль, задля якої і функціонує підприємство, серйозно впливають на організацію, адже на сьогоднішній день дуже стрімко змінюються потреби та смаки споживачів, тому підприємству необхідно задовольнити їх вимоги швидше за конкурентів.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу XXXXX

Таблиця 2.6.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу XXXXX

Розраховано на основі [14,19]

2.2. Аналіз діяльності XXXXX.

Внутрішнє середовище підприємства формується залежно від його місії і мети, яка багато в чому визначається зовнішнім середовищем. Внутрішнє середовище підприємства складається з людей, техніки, технології, інформації, організації виробництва, управління тощо і з таких основних підсистем: соціальної, технологічної, виробничо-технічної, економічної, інформаційної, організаційної, фінансової, маркетингової, комерційної, науково-інноваційної тощо [20].

Таблиця 2.7.

Ступені досягнення поставлених цілей XXXXX

Примітка: 3- повне досягнення, 2 – неповне, 1 – часткове, 0 – не досягнуто.

Розроблено автором

Підсумкова оцінка 8 балів свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей підприємства. Ціль маркетингового відділу не була виконана до кінця, тому що підприємство втратило частину замовлень від Національного Космічного Агенства України, що в свою чергу скоротило кількість споживачів продукції, та стало наслідком втрати частини фінансів.

Організаційна ціль була частково виконана, тому що недосконала організаційна структура та скорочення працівників на підприємстві змушують постійно переорієнтовуватися та пристосовуватися до нових умов функціонування.

У процесі адаптації до ринкових умов функціонування підприємства як «відкритої системи» реалізація стратегії пов'язана з деяким ризиком. Тому для обґрунтування отриманої оцінки ступеня досягнення цілей необхідно визначати рівень ризику. Для цього рекомендується скористатися формулою Z-фактора Е. Альтмана:

$$Z_{\text{фактор}} = 1,2 x_1 + 1,4 x_2 + 3,3 x_3 + 0,6 x_4 + x_5 \quad (2.1),$$

де, x_1 – відношення оборотних активів до суми всіх активів;

x_2 – відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів

x_3 – рівень прибутковості активів (валовий прибуток/сума всіх активів);

x_4 – співвідношення власного та позикового капіталів;

x_5 – оборотність активів (відношення чистої виручки від реалізації до суми всіх активів).

Для XXXXX цей показник становить:

За звітний період – 2017 рік:

$$Z_{\text{фактор}} = 6$$

За минулий період – 2016 рік:

$$Z_{\text{фактор}} = 6$$

З отриманих даних можемо зробити висновок, що підприємство за два звітні періоди мало низький рівень ризику, адже оцінка рівня ризику (Z-фактор) має значення більше 3.

Для успішної реалізації продукції необхідно проводити маркетингові дослідження, тому аналіз маркетингової діяльності є одним з найважливіших пунктів при аналізі підприємства. Оцінка маркетингової активності подана в таблиці 2.11.

Таблиця 2.8.

Оцінка маркетингової активності

Примітка: 1 – елемент маркетингу використовується залежно від ситуації, що склалася; 2 – часте, але не регулярне використання; 3 – систематичне використання.

Розроблено автором

З даної таблиці бачимо, що більш за все компанія переймається контролем якості продукції та вивченням діяльності конкурентів, що допомагає їй передбачати наступні кроки конкурентів.

Також про не дуже активну маркетингову позицію говорить те, що підприємство виробляє дуже специфічну продукцію, для особливого споживача. Це можуть бути, навіть, більше оптові продажі. Тому система маркетингу не може працювати так активно, як у всезагальних напрямках.

В 2017 році науково-технічна діяльність XXXXX проводилась в рамках укладених договорів з підприємницьким сектором та прямих контрактів з іноземними замовниками в напрямках:

1. Розробка широкосмугового модуля перетворювального каналу (ШМПК).
2. Розробка та впровадження у виробництво ряду пасивних елементів трактів НВЧ.

В зв'язку з кризовим станом економіки України підприємство не одержало замовлення на ряд науково-технічних робіт для Державного космічного агентства України, які повинні були фінансуватися з державного бюджету, але проводило підготовчі роботи в напрямку модернізації антенних систем пункту ДКАУ у м.Золочів [14] .

Рис. 2.3. Промислова діяльність XXXXX, яка проводилася в 2017 р.
Складено за даними [14]

В 2017 році:

- Повністю прийнята замовником (Китай) ДКР загальною вартістю 2634,6 тис.грн і одержані гарантійні кошти в сумі 438,6 тис.грн;
- Виконано 122 замовлення на суму 2049,2 тис. грн, по виготовленню вводів живлення, елементів трактів НВЧ, конденсаторів та ізоляторів (18739 шт. виробів);
- Виконано 281 замовлення на суму 669,8 тис. грн на гальванічне покриття деталей.

Можемо сказати, що або підприємство за рахунок цього збільшило свої зобов'язання або ж матиме можливість у майбутньому періоді зменшити свою заборгованість та зробити інвестиції у вдосконалення поточної діяльності.

Таблиця 2.10.

Основні економічні показники XXXXX за 2016-2017 рр, тис.грн.

Розроблено за даними [14]

Рис. 2.4. Динаміка зміни середньої заробітної плати працівників XXXXX разом з дочірніми підприємствами

Джерело: [14]

Рис. 2.5. Динаміка зміни середньооблікової чисельності штатних працівників XXXXX та дочірніх підприємств

Джерело: [14]

Рис. 2.6. Динаміка зміни показників фінансової діяльності XXXXX разом з дочірніми підприємствами

Джерело: [14]

З рис. 2.6. ми можемо зробити висновок, що підприємство вжило заходів щодо активізації своєї діяльності, про що свідчить зростання обсягів виконаних робіт, реалізації продукції та незавершеного виробництва. Також зниження кредиторської та дебіторської заборгованості свідчить про зростання обігу грошей, збільшення замовлень та виробництва, а, отже і збільшення прибутку, коли підприємство в змозі погасити свої заборгованості.

Фактичні сильні сторони:

- 1) система контролю якості товару;
- 2) широта асортименту.
- 3) доцільність договірної політики.

Фактичні слабкі сторони:

- 1) ступінь досягнення цілей;
- 2) рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві
- 3) гнучкість цінової політики;
- 4) система стимулювання покупців;
- 5) ступінь маркетингової активності
- 6) ступінь вмотивованості кадрів.

За результатами аналізу сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей та загроз зовнішнього середовища формуються чотири поля: СіМ (сильні сторони і можливості), СіЗ (сильні сторони і загрози), СЛіМ (слабкі сторони і можливості), СЛіЗ (слабкі сторони і загрози) [21].

Проаналізувавши результати дослідження наведені в табл. 2.12, сильні та слабкі сторони, можливості та загрози організації, можемо сказати, що існують доволі великі проблеми з відділом маркетингу, недостатньо реклами, через що, компанія довго завойовує прихильність споживачів на нових ринках, і в більшості може співпрацювати лише з спеціалізованими організаціями. Хоча такий чинник, як міжнародна співпраця відкриває широкі можливості для діяльності та розвитку.

SWOT-аналіз XXXXX

Розроблено автором

2.3. Оцінка управління системою економічної безпеки підприємства.

Для того, щоб визначити реальний стан системи економічної безпеки XXXXX проведемо оцінювання за допомогою сучасного концепційного підходу, щоб комплексно оцінити кожну ланку діяльності організації.

За допомогою формул 1.3 – 1.5 визначаємо фінансову безпеку компанії (для наочності приведемо розрахунки за 2017 рік, а за 2016 – 2015 рр. наведемо тільки результати розрахунків у вигляді таблиці). Суму власних оборотних коштів знаходимо за формулою:

$$E_c = K_B - A_H \quad (2.2),$$

де, K_B – власний капітал;

A_H – необоротні активи.

$$E_c = 6 \text{ тис.грн}$$

$$\pm E_c = 6$$

$$\pm E_m = 6$$

$$\pm E_n = 6$$

Оскільки $\pm E_c \leq 0$, $\pm E_m \leq 0$, $\pm E_n \leq 0$, то XXXXX не має абсолютно фінансової стійкості, тому існує деяка небезпека, що може повпливати на подальшу діяльність підприємства, адже дані показники характеризують передкризовий фінансовий стан.

Згідно формули (1.6) визначаємо рентабельність активів підприємства.

$$P_{акт} = \frac{33}{20348} = 0,0016 > 0$$

Отже, XXXXX має нестійкий рівень рентабельності активів, який переходить в нормальний.

Розраховуємо загальну оборотність капіталу за формулою (1.7):

$$Об. K_{заг} = 6$$

Якщо $1 \leq 1,88 < 3$, то підприємство має нормальний рівень загальної оборотності капіталу.

Знаходимо ступінь показників фінансової складової економічної безпеки XXXXX за допомогою формули (1.1), переводячи значення у відносні:

$$O_{фін. стабільність 2017} = \frac{1}{5} \times 1 = 0,2$$

$$O_{\text{рент. акт}2017} = \frac{1}{4} \times 2 = 0,5$$

$$O_{\text{об. капіт}2017} = \frac{1}{3} \times 2 = 0,67$$

Далі за формулою середнього значення визначимо відносну оцінку фінансової безпеки підприємства:

$$O_{\text{фін. безп}2016} = \frac{0,2+0,5+0,67}{3} = 0,46$$

Така відносна оцінка рівня фінансової складової безпеки підприємства свідчить про відсутність небезпеки даного напрямку економічної безпеки.

Таблиця 2.13.

Результати оцінки фінансової безпеки XXXXX за 2015-2017 рр.

Розраховано автором

Отже, за останні три роки рівень фінансової безпеки зазнав негативного впливу. Після кризового стану 2016 року підприємству не вдалося налагодити внутрішні процеси та повернутися в нормальний стан функціонування.

Тому проведемо розрахунок основних фінансових показників (ліквідності та рентабельності) для XXXXX (табл. 2.20) за формулами [22]:

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Гроші та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3),$$

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{\text{Сума оборотних активів} - \text{Сума запасів}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.4),$$

$$\text{Коефіцієнт загальної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.5),$$

$$\text{Коефіцієнт рентабельності активів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.6),$$

$$\text{Коефіцієнт рентабельності власного капіталу} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}} \quad (2.7),$$

$$\text{Коефіцієнт рентабельності діяльності} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід (Виручка)}} \quad (2.8),$$

$$\text{Коефіцієнт рентабельності продукції} = \frac{\text{Фін. результ. від опер. діяльності} + \text{Ін. опер. витрати} - \text{Ін. Собівартість прод.} + \text{Адмін. витрати} + \text{Витрати на}}{\quad} \quad (2.9),$$

З даних табл. 2.13 ми бачимо, що у порівнянні 2017 з 2015 роком всі показники, окрім загальної ліквідності знизилися, хоча у порівнянні з 2016 роком покращилися, а це означає, що існує недолік в діяльності та фінансовому контролі та обліку, що і могло стати причиною зниження фінансової безпеки, але підприємство вживає своєчасних заходів, завдяки яким виходить на нормальний рівень.

Рис. 2.7. Реалізація продукції XXXXX та дочірніх підприємств, тис. грн. (без ПДВ)

Джерело: [14]

Таблиця 2.14.

Оцінка показників ліквідності та рентабельності XXXXX за 2015-2017 рр.*Розраховано автором*

Аналізуючи абсолютну ліквідність підприємства ми бачимо, що існує негативна тенденція, це значить, що у 2015 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадало близько 0,8 гривні грошей та їх еквівалентів, а в 2015 році аж 0,8 грн. В порівнянні динаміки цих показників бачимо, що даний показник знаходиться в межах норми (0,1 – 0,2) лише в 2016 році. Бажано, щоб таким він залишався і надалі. А якщо потрібно буде його знизити, то можна направити частину коштів, наприклад, на купівлю облігацій інших підприємств, що дозволить отримати додатковий процентний дохід, і при цьому – залишатися ліквідним. Оптимальний розмір такої інвестиції для 2016 року складе:

$$XXXX - (XXXX \times X, X) = XXXX, X \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, сума грошей та їх еквівалентів, при якій абсолютна ліквідність буде й надалі в нормативних межах при незмінному значенні суми поточних зобов'язань буде дорівнювати:

$$XXXX - XXXX, X = XXX, X \text{ тис. грн.}$$

Щодо коефіцієнту швидкої ліквідності, то він за період, що аналізується знаходився в нормативних межах (0,5 – 1 і вище) лише в 2017 році, в 2015-2016 рр. значення були вищими за норму, а це вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Коефіцієнт загальної ліквідності також знаходиться в межах норми (1-3), і значить, що підприємство має достатній рівень платоспроможності, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями.

Рентабельність основних економічних показників у 2017 році покращилася у порівнянні з 2016 роком. Лише показник рентабельності продукції знизився на майже в два рази, що означає, що підприємство почало більш активно розвивати інші напрямки діяльності, і лише деяка частка припадає на реалізацію продукцію та її виробництво (Рис. 2.7).

Рівень прогресивності технологій визначимо за формулою (1.8):

$$P_{n.m. 2017} = \text{і}$$

За допомогою формули (1.9) знайдемо коефіцієнт придатності основних фондів:

$$K_{прид2017} = \text{і}$$

За формулою (1.10) розраховуємо значення фондівдачі:

$$\Phi_{від2017} = \text{і}$$

Використовуючи формулу (1.11) визначаємо рівень техніко-технологічної безпеки XXXXX:

$$P_{mm.б 2016} = \frac{0,45 + 0,35 + 1,83}{3} = 0,88$$

Отже, техніко-технологічна безпека має абсолютний рівень.

Відносна оцінка рівня техніко-технологічної безпеки за формулою (1.1) буде складати:

$$O_{mm.б 2016} = \frac{1}{4} \times 4 = 1$$

Таблиця 2.15.

Результати оцінки техніко-технологічної безпеки XXXXX за

2015-2017 рр.

Розраховано автором

Проаналізувавши отримані данні, можемо сказати, що за період, що аналізується рівень техніко-технологічної безпеки знаходиться на абсолютному рівні, що говорить про те, що компанія використовує прогресивні технології у виробництві та має в цьому конкурентні переваги.

Для більш наочного представлення проведемо розрахунки показників ефективності використання основних фондів [22].

1) Рентабельність основних засобів:

$$P_{оз} = \frac{Q - C}{\Phi} \quad (2.10),$$

де, Q – обсяг реалізованої продукції;

C – собівартість продукції;

Φ – вартість основних засобів.

2) Фондоозброєність:

$$\Phi ОП = \frac{Cp\Phi}{\overline{Ч}_p} \quad (2.11),$$

де, $Cp\Phi$ – середньорічна вартість основних засобів;

$Чр$ – середньоспискова чисельність робітників.

3) Фондомісткість:

$$\Phi_{МП} = \frac{Cp\Phi}{ВП} \quad (2.12)$$

де, $ВП$ – вартість виробленої валової продукції.

4) Коефіцієнт оновлення основних засобів:

$$K_{ооз} = \frac{\text{Первісна вартість ОЗ к. п.} - \text{Первісна вартість ОЗ н. п.}}{\text{Первісна вартість ОЗ к. п.}} \quad (2.13)$$

Результати розрахунків подамо у табл. 2.16.

Таблиця 2.16.

Показники ефективності використання виробничих фондів XXXXX за 2015-2017 рр.

Розраховано автором

Коефіцієнт оновлення основних засобів носить негативну тенденцію, адже він від’ємний, і за останній період знижується, це говорить про те, що рівень введення в експлуатацію нових основних фондів відсутній.

Показник рентабельності основних засобів в останній період збільшується, та свідчить про те, що підприємство почало ефективніше використовувати наявні основні фонди.

За формулою (1.12) знаходимо коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{пл. к 2017} = 4,8\%$$

В перерахунку на відсотки буде 4,8% , тобто $4,8\% < 5\% < 15\%$. Отже, плинність кадрів знаходиться в межах норми.

Відповідно до формул (1.13) та (1.14) знайдемо питому вагу інженерно-технічних працівників та науковців, та показник освітнього рівня персоналу підприємства:

$$ПВ_{инт. н 2017} = 0,698$$

$$П_{осв. р} = 0,85$$

Визначаємо середнє арифметичне останніх двох показників:

$$P_{инт. б 2016} = \frac{0,698 + 0,85}{2} = 0,77$$

Даний показник більше 0,7, що підтверджує високий рівень інтелектуальної безпеки підприємства.

За формулою (1.1) розраховуємо відносні оцінки кадрової (тобто коефіцієнта плинності кадрів) та інтелектуальної безпеки:

$$O_{\text{кадр.б}2016} = \frac{1}{3} \times 1 = 0,33$$

$$O_{\text{інт.б}2016} = \frac{1}{3} \times 3 = 1$$

Звідси видно, що відносна оцінка кадрової безпеки складає 0,33, і є недостатнім рівнем забезпечення. А відносна оцінка інтелектуальної безпеки дорівнює 1, що означає високий рівень.

Таблиця 2.17.

Результати оцінки інтелектуальної та кадрової безпеки XXXXX за 2015-2017 рр.

Розраховано автором

З результатів наведеної вище таблиці видно, що показник кадрової безпеки стабілізувався, й не має високої загрози, а інтелектуальний знаходиться на стабільному високому рівні безпеки.

Таблиця 2.18.

Основні показники ефективності трудової діяльності XXXXX за 2015-2017 рр.

Розраховано автором

Отже, на сьогоднішній день ми бачимо, що продуктивність праці 2017 року значно зросла в порівнянні з 2016 роком на 87%. Тому що відбувається зростання фонду оплати праці, середньомісячної заробітної плати, та чисельності працівників.

Користуючись формулою (1.15) оцінюємо екологічну безпеку підприємства:

$$P_{\text{д.б}2016} = 0,75$$

Оскільки розраховане значення рівня економічної безпеки знаходиться в діапазоні від 0 до 0,3, то рівень даної складової підприємства можна охарактеризувати як нормальний, причому наближений до абсолютного значення.

Відносна оцінка екологічної безпеки за формулою (1.1) буде становити:

$$O_{\text{е.б}2016} = \frac{1}{4} \times 3 = 0,75$$

Виходячи з результатів таблиці видно, що рівень екологічної безпеки не змінюється. Це пояснюється тим, що параметри екологічної безпеки були закладені при створенні виробництва і є статичними показниками.

Таблиця 2.19.

Результати оцінки екологічної безпеки XXXXX за 2015-2017 рр.

Розраховано автором

Щоб оцінити рівень інформаційної безпеки, розрахуємо коефіцієнти повноти, точності та суперечливості інформації. Для цього приймемо за умовну одиницю обсяг інформації, для обробки та аналізу якої потрібна одна година роботи управлінця.

$$K_{n.i2017} = \frac{7}{10} = 0,7$$

$$K_{m.i2017} = \frac{3}{6} = 0,5$$

$$K_{c.i2017} = \frac{5}{8} = 0,625$$

На основі формули (1.16) визначаємо рівень інформаційної безпеки підприємства:

$$P_{i.62017} = \frac{0,7+0,5+0,625}{3} = 0,61$$

Отже, рівень інформаційної безпеки в кінці 2017 року можна охарактеризувати як середній.

За формулою (1.1) розраховуємо відносну оцінку даної складової економічної безпеки XXXXX:

$$O_{i.62017} = \frac{1}{3} \times 2 = 0,67$$

Таблиця 2.20.

Результати оцінки інформаційної безпеки XXXXX за 2015-2017 рр.

Розраховано автором

Отже, рівень інформаційної безпеки на кінець 2017 року порівняно з 2015 роком знизився на один пункт, але порівнюючи з 2016 роком знаходиться в межах одного рівня.

Для оцінки рівня правової безпеки розрахуємо коефіцієнт співвідношення втрат підприємства внаслідок порушення трудових норм до загального розміру відвернених юридичною службою втрат:

$$П_{2017} = 23,4\%$$

У відсотках даний показник буде становити 23,4%. Звідси виходить, що рівень правової безпеки XXXXX є нормальним.

Розраховуємо відносну оцінку рівня правової безпеки:

$$O_{п.б\ 2017} = \frac{1}{5} \times 2 = 0,4$$

Таблиця 2.21.

Результати оцінки правової безпеки XXXXX за 2015-2017 рр.

Розраховано автором

Аналіз даної таблиці показує нам, що рівень правової безпеки на підприємстві залишається стабільно нормальним, але за 2017 рік значно зріс коефіцієнт правової безпеки, що є негативною тенденцією.

За допомогою таблиці 1.10 визначимо рівень силової безпеки XXXXX на кінець 2017 року. Підприємство добре захищене, має налагоджену пропускну систему, тому ймовірність реалізації загроз можна оцінити як $P \leq 0,001$, а величину можливих втрат не більше, ніж валовий дохід підприємства. Такі параметри відповідають високому рівню силової безпеки.

Розрахуємо відносну оцінку рівня силової безпеки:

$$O_{с.б\ 2016} = \frac{1}{3} \times 3 = 1$$

Проаналізувавши стан силової безпеки підприємства за 2015 – 2017 рр. отримали результати, що її рівень залишається високим впродовж всього часу. Така стабільність спричинена добре організованою при створенні та в подальшому збереженні охоронною системою.

Визначивши відносні оцінки всіх складових економічної безпеки підприємства, можна дізнатися загальний рівень забезпечення економічної безпеки XXXXX. За допомогою формули (1.2), де за вагомості di приймемо такі:

- Фінансова складова – 0,2;
- Техніко-технологічна складова – 0,2;

- Інтелектуальна й кадрова складові – 0,2;
- Екологічна складова – 0,1;
- Інформаційна складова – 0,15;
- Правова складова – 0,1;
- Силова складова – 0,05.

Отже, сукупний критерій забезпечення економічної безпеки XXXXX:

$$СКЗЕБ_{2015} = \text{?}$$

$$СКЗЕБ_{2016} = \text{?}$$

$$СКЗЕБ_{2017} = \text{?}$$

Підсумовуючи розрахунки, видно, що в динаміці загальний рівень системи економічної безпеки XXXXX знижується. Найкращі показники безпеки спостерігалися у 2015 році. Тому слід якнайшвидше вживати заходів щодо стабілізації та підвищення рівня системи економічної безпеки підприємства.

Розрахований рівень забезпечення економічної безпеки підприємства на кінець 2017 року можна охарактеризувати, як передкризовий. Причому слід зазначити, що одна з основних складових економічної безпеки, а саме фінансова, значно знизилася в динаміці, й має низьку відносну оцінку, що свідчить про можливий подальший негативний вплив на інші складові. Адже саме через несприятливе фінансове становище більшість підприємств змушені зменшувати фінансування різних служб, скорочувати виробництво, затримувати заробітні платні або взагалі скорочувати кількість працівників, і т.д.

Не слід забувати, що дана методика оцінювання не розкриває весь спектр складових економічної безпеки, а є лише первинним інструментом визначення стану забезпечення економічної безпеки. При визначенні певних складових на низькому рівні, потрібен детальний аналіз та пошук причин такого стану.

Проаналізуємо причини низького рівня забезпечення економічної безпеки XXXXX.

По-перше, низький рівень фінансової безпеки. Якщо поглянути на індикатори даної складової, то лише один з них задовольняє значення нормального стану (2015 рік). Надалі фінансова стійкість знаходиться в передкризовому та кризовому стані, в 2017 році рентабельність від'ємна, тобто

підприємство працює у збиток, оборотність капіталу ще знаходиться на нормальному рівні, хоча спостерігається його спад, що може призвести до знецінення капіталу.

Таблиця 2.22.

Оцінка показників рівня системи економічної безпеки XXXXX за 2015 – 2017 рр. та пропозиції щодо її покращення

Складено на основі табл 2.13 – 2.21.

Фінансова складова знаходиться в кризовому стані, так як існує великий відсоток заборгованості підприємства, як дебіторської так і кредиторської, так само, на неї впливають інші складові системи економічної безпеки підприємства, через які вона зазнає негативних наслідків. Щодо техніко-технологічної складової, то з погляду функціонування данна складова в нормі, і зодовольняє підприємство, але з погляду новизни та інноваційності не носить жодної цікавості для споживача, через що втрачає свою долю на ринку. Кадрова та інтелектуальна складова, на 2017 рік знаходиться в межах норми, але ми бачимо стрімкий спад показників, що свідчать про наявні негаразди, які зовсім скоро можуть перерости в неминучі проблеми. А це все тому що, основний склад працівників – особи пенсійного віку, які використовують вже давно усталені та знайомі методи з часів СРСР, що гальмує подальший розвиток підприємства. Також, персонал не має достатньої мотивації, через що не має бажання та мети працювати, виробляти та продавати більше. Показник правової безпеки значно зменшився, через що може потрапити у нестабільний стан. Це, більш за все, викликано значними рейдерськими атаками на підприємство за останні роки, та незахищеністю продукції, яка виробляється від недобросовісних конкурентів.

Аналізуючи фінансову стійкість, спостерігається нестача власних оборотних засобів та довгострокових зобов'язань джерел формування запасів і витрат (останні фактично відсутні). Це свідчить про те, що завелика частка власних коштів вкладена в необоротні активи, цим самим підприємство стає негнучким і залежним від фінансування за рахунок кредитування, а в поточній діяльності

відчувається брак коштів. Це, в свою чергу, ускладнює укладання більш вигідних для підприємства угод з постачальниками та споживачами.

З внутрішнього річного звіту діяльності підприємства маємо дані по витратам на виробництво за останні роки.

Виходячи з наведеної таблиці видно, що обсяги виконаних робіт (фактично, майбутня виручка при реалізації) постійно менша за собівартість. Це спричинено специфікою договірної політики при укладанні договорів держзамовлення, що полягає у викривленому механізмі розрахунку необхідних коштів на фінансування роботи: замість того, щоб виділяти кошти на замовлення виходячи з кошторису підприємства, замовник виділяє певну суму коштів, в яку підприємство повинно вкластися. За останні роки жоден з проектів по держзамовленню не був прибутковим. Тому в подальшому для вирішення даної проблеми потрібно переглянути договірну політику, а також в кошторис вкладати резервні кошти на випадок подорожчання матеріалів та інших ресурсів, що необхідні для виконання проекту.

Також необхідно збільшувати частку прибуткових проектів, тобто на замовлення комерційних підприємств. Потрібно виходити на нові ринки збуту, шукати нових споживачів на старих ринках, а також заключати довгострокові договори на ряд розробок із існуючими замовниками.

Таблиця 2.23.

Витрати на виробництво виготовленої продукції XXXXX за 2015-2017 рр.

Розраховано за даними [14]

Проведемо аналіз складових собівартості виробництва: із табл. 2.23 видно, що найбільшу частку становлять матеріальні витрати (за 2017 рік вони склали 41,2 %), витрати на оплату праці (20,8%), а також інші витрати (31%). Для зменшення обсягу витрат по даним складовим потрібно ретельніше організовувати робочий час працівників, тим самим підвищуючи продуктивність праці, зменшити матеріальні витрати за рахунок знаходження резервів, зменшення браку продукції та ефективнішого їх використання, а також зменшити інші витрати.

Рівень фінансової безпеки XXXXX знаходиться в передкризовому становищі, це означає, що якщо негайно не вжити заходів, то підприємство може збанкрутувати. Для визначення нормального рівня функціонування компанії визначимо поріг беззбитковості, постійні і змінні витрати підприємства, валову маржу і коефіцієнт валової маржі.

Для визначення порогу беззбитковості збиткових підприємств рекомендується наступна формула:

$$D_{\text{ч}}^I = \frac{D_{\text{ч}} \times B_{\text{пост}}}{D_{\text{ч}} - B_{\text{зм}}} \quad (2.14),$$

де, $D_{\text{ч}}^I$ – поріг беззбитковості підприємства (чистий дохід, при якому відшкодовуються змінні і постійні витрати);

$D_{\text{ч}}$ – фактичний чистий дохід збиткового підприємства;

$B_{\text{пост}}$ – фактичні постійні витрати збиткового підприємства;

$B_{\text{зм}}$ – фактичні змінні витрати збиткового підприємства.

Розрахунок точки беззбитковості на XXXXX будемо проводити за реалізованою продукцією (табл. 2.30).

Отже, з табл. 2.24. ми бачимо, що на 1 грн. чистого доходу більш за все припадають операційні витрати, які в 2017 році мали найбільшу частку – 54 коп. Було визначено обсяг беззбиткового виробництва, при якому підприємство не зазнає збитків і не отримає прибутків.

Таблиця 2.24.

Економічна стійкість XXXXX за 2015-2017 рр.

Розраховано автором

Якщо обсяг виробництва у 2017 році знизити на 85,67% – це становить 9498,17 грн., то підприємство буде знаходитись в прибутковій зоні, а якщо знизити на 70% – то підприємство перейде в збиткову зону.

Також проведемо розрахунок фінансової стійкості, щоб розуміти, наскільки підприємство в змозі й надалі здійснювати свою діяльність.

Таблиця 2.25.

Показники фінансової стійкості XXXXX

Розраховано автором

За даними таблиці можемо зробити висновок, що за останні роки спостерігається позитивна динаміка показників фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової стійкості знаходиться в межах норми та в порівнянні з 2016 роком відбувається збільшення показника. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних, який знаходиться в межах норми, та в порівнянні з 2015 роком він зріс на 5,26%. Отже, підприємство знаходиться поза зоною ризику та має хороші перспективи функціонування підприємства.

Висновки до розділу 2

Кризовий стан галузі точного машинобудування ще більше наражає діючі підприємства на небезпеку та вводить в нестабільний стан. Велика кількість підприємств закриваються або ж працюють у критичному режимі. Новітні технології та техніка поступово витісняють пережитки СРСР, що були основою для функціонування таких організацій, а вони потребують більшого застосування інновацій, які на даний момент дуже слабо приживаються у даному напрямку⁹⁰

Постійні зміни та поява винаходів, нових технологій постійно підривають діяльність компанії, тому що робоча сила стає неконкурентноспроможною без спеціальних, нових знань, відсутність нових технологій та обладнання унеможлиблюють здорову конкуренцію підприємства в галузі, країні, а тим паче, у світі.

Нестабільності середовища чудово видно при аналізі показників діяльності за останні три роки. 2015 рік був дуже успішним, так як всі фінансові показники показали позитивний результат. 2016 рік був роком значного спаду. Чистий збиток склав аж 2163 тис.грн., що вплинуло на плідну діяльність підприємства в наступному періоді. Скорочення замовлень та призупинення роботи з Національним Космічним Агенством України скоротили реалізацію продукції до 19149 тис. грн (2015 р. – 24890 тис.грн).

В 2017 році ситуація трохи покращилася, тому що підприємство вийшло із мінусової зони, й отримало прибуток в 33 тис. грн. Але, цей результат отриманий не від плідної наукової праці, більшого виробітку та реалізації продукції, а від додаткової діяльності підприємства – оренди.

Щодо зовнішнього середовища, то воно є основою дестабілізації внутрішнього середовища, наслідком чого є негативний результат діяльності організації, зниження конкурентних позицій, втрата споживачів та ринкової привабливості.

Оцінивши рівень управління системою економічної безпеки XXXXX робимо висновок, що він знаходиться на задовільному рівні, але дуже близький до передкризового стану. Найбільші проблеми спостерігаються з фінансовою складовою, на 2016 рік вона знаходиться у кризовому стані, а є основа функціонування підприємства, так як на матеріальному забезпеченні формується і базується основна діяльність. Це може спричинити ряд негараздів, тому що майже всі інші складові є залежними від фінансової.

Люди будуть відмовлятися працювати без винагороди, а обладнання, без постійної підтримки може вийти з ладу; не буде коштів, не буде за що купувати сировину та виробляти продукцію.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ XXXXX

3.1. Стратегічні пропозиції щодо управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності.

Основою системи управління підвищенням рівня економічної безпеки підприємства є внутрішнє середовище підприємства, яке виступає потенціалом, який підприємство використовує для створення, збереження та розвитку своїх конкурентних переваг. Параметри внутрішнього середовища підприємства, тобто цілі, структура, технології, завдання, кадри тощо, не можливо розглядати окремо один від одного, оскільки зміни кожного з них впливають на всі інші параметри.

Внутрішнє середовище підприємства є сферою, що найбільш активно регулюється та контролюється підприємством, тому управління цими факторами є найбільш важливими щодо забезпечення підвищення рівня управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності. При управлінні системою економічної безпеки підприємства необхідно прагнути як до економії ресурсів, які спрямовані на розвиток цієї системи, так і до максимізації прибутків та результатів діяльності. На цій основі запропоновано модель системи управління підвищенням рівня економічної безпеки підприємства (рис. 3.1).

Система управління підвищенням рівня економічної безпеки підприємства є динамічною та чутливою до подразників, що засновується на відповідному підґрунті. Підґрунтям для даної системи є база діючих в Україні законів, система нормативно-правових актів та сукупність органів, що виконують функції створення, реалізації та контролю виконання нормативно-правових актів, без правильного використання яких система не здатна ефективно функціонувати [23].

Отже, подолання проблем, які постали перед підприємством на шляху до підвищення рівня економічної безпеки вимагає створення системи економічної безпеки яка вирішить наступні завдання:

- розвиток превентивного підходу (тобто пріоритетність розробки шляхів уникнення можливих загроз та мінімізація негативних впливів);
- підвищення ролі та частки інформаційно-аналітичної діяльності в роботі служби безпеки підприємства (таке завдання обумовлюється неймовірним темпом зростання значення інформації, як фактора виробництва);
- одночасне забезпечення прозорості та конфіденційності інформації щодо діяльності підприємства;
- розвиток взаємозв'язку економічної безпеки підприємства з національною економічною безпекою [23].

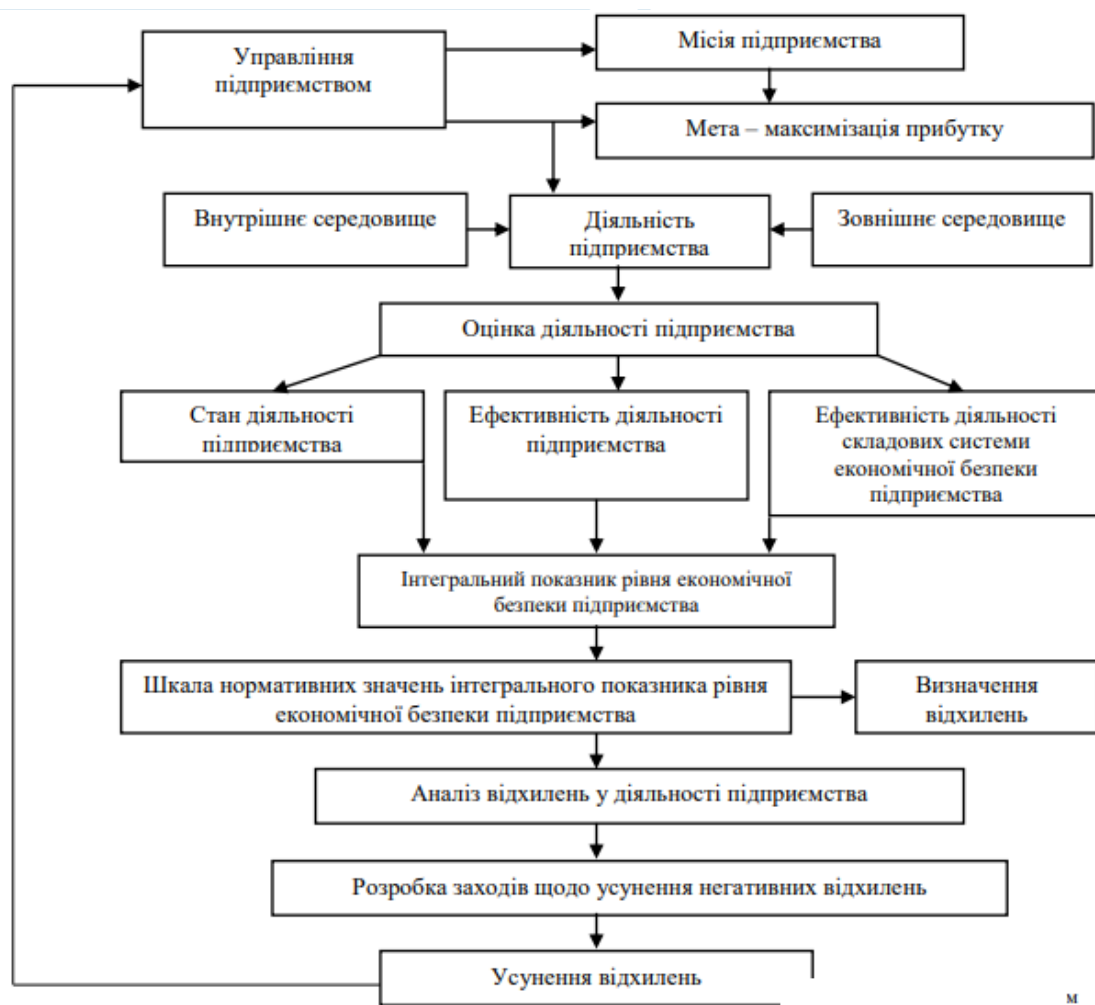


Рис. 3.1 Функціональна модель системи управління підвищення рівня економічної безпеки підприємства

Джерело: [23]

Стратегія управління системою економічної безпеки підприємства є невід'ємним складником формування та реалізації загальної стратегії розвитку, оскільки відповідає за цілі, напрями, джерела та об'єкти фінансування. Вона

забезпечує всі основні напрями розвитку його діяльності та відносин. Для полегшення стратегічного управління, пропонуємо концептуальну схему розроблення та реалізації стратегії управління системою економічної безпеки підприємства, яка характеризується комплексністю і завершеністю та передбачає послідовність певних етапів [24].

Стратегія управління економічною безпекою підприємства в умовах нестабільного існування має містити такі складові:

1. Стратегія випереджальної протидії, яка полягає в передбаченні та попередженні негативних явищ, підготовці до їхньої появи та недопущенні ще на початковому етапі;
2. Стратегія адекватної відповіді характеризується прийняттям керівництва рішень, які спрямовані на нейтралізацію зовнішніх та внутрішніх загроз, що постійно виникають на основі фінансового аналізу та зовнішнього середовища;
3. Стратегія захисту припускає забезпечення захисту інформації і майна, а також безпеки персоналу підприємства [25].



Рис. 3.2. Типи стратегій економічної безпеки підприємства за концептуальним підходом

Джерело: [26]

Проаналізувавши стан системи економічної безпеки підприємства можна виділити наступні методи, стратегію, підходи та завдання для її забезпечення у XXXXX.

Так як існує ряд важливих проблем, для першого етапу XXXXX має діяти за стратегією виживання, для того, аби підвищити ефективність діяльності, і далі перейти на вищий рівень – стратегію існування. Залежно від доцільності методів та наявних ресурсів підприємство добереться до наступальної стратегії – стратегії зростання.

Першим варто розглянути організаційно-методичний підхід, де для забезпечення належного рівня управління економічною безпекою підприємства потрібно планувати й здійснювати заходи, які поєднані в комплексну систему за функціональною ознакою. Відправним пунктом побудови є філософія бізнесу, що відображає уявлення засновників акціонерного товариства про норми поведінки та цінності в бізнесі. Основною умовою побудови комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємства є централізоване управління, що передбачає:

- координацію дій менеджерів акціонерного товариства щодо управління системою економічної безпеки підприємства, які знаходяться в їх компетенції;
- зосередити основну масу ресурсів для вирішення задач з управління СЕБП;
- контроль виконання актів генеральним директором акціонерного товариства, що належать до забезпечення ефективного управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності [26].

Побудова комплексної СЕБП здійснюється через дотримання принципів адаптивності до змін, цілісності, відповідності потенційним загрозам безпеці й системності, розумної достатності.

Стратегія управління системою економічної безпеки підприємства визначає головні напрями діяльності компанії для досягнення вибраної мети забезпечення

ефективного управління в умовах нестабільності. Стратегію розробляють менеджери аналізуючи можливі негативні впливи на ресурси [27].⁹⁵

За сучасних умов нестабільності управління системою економічної безпеки підприємств має ґрунтуватися на заходах із трансформації, зокрема, реструктуризації. При цьому під реструктуризацією розуміється комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої економічної, фінансової та технічної життєздатності підприємств з метою забезпечення їх ефективного функціонування в конкурентному середовищі та відновлення конкурентоспроможності на довгостроковій основі. Такий підхід до проведення змін на підприємствах у відповідь на загрози зовнішнього середовища в достатній мірі відповідає інтересам системи економічної безпеки підприємства [27].

Реструктуризацію поділяють на три групи відповідно до сфери реалізації та сторони системи економічної безпеки підприємства – портфельна, фінансова та організаційна.

Портфельна реструктуризація включає істотні зміни в сукупності активів, якими володіє підприємство, або бізнес-ліній, в яких воно бере участь, включаючи ліквідацію, розпродаж активів, продаж майна і виділення підприємств. Заходи з реструктуризації цієї групи дозволяють забезпечити підвищення фінансової безпеки підприємства. Керівництво може удатися до такої реструктуризації при загрозі недружнього поглинання, або при наявності зацікавлених осіб в покупці другорядних по відношенню до основного бізнесу структурних одиниць або при прагненні до збільшення капіталу шляхом розпродажу по частинах. Разом з тим, підприємство може реалізувати агресивну комбінацію придбань і продажів акцій для покращення структури свого портфеля та підвищення власної фінансової безпеки [35].⁹⁶

Фінансова реструктуризація на відміну від портфельної характеризується істотними змінами безпосередньо в структурі капіталу підприємства і включає викуп з борговим фінансуванням, зміну співвідношення власних і позикових коштів в структурі капіталу та заборгованості. При цьому фінансова

реструктуризація відноситься до розподілу руху наявних грошових коштів підприємства або кредитних ресурсів, за умови стратегічних або договірних правил вирішення проблем, регулювання грошових потоків, та визначає додаткову вартість. Відповідно до цього фінансова реструктуризація дозволяє посилити фінансову безпеку підприємства, забезпечує підвищення фінансової стійкості та підвищення вартості підприємства [36].

Організаційна реструктуризація полягає в здійсненні змін в Організаційній структурі підприємства, що забезпечує посилення керівних ланок та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Вона включає звуження меж підрозділів, вирівнювання ієрархічних рівнів, розподіл інтервалу контролю, зниження продуктової диверсифікації, перегляд компенсацій, спрощення технологічних процесів, реформування управління, які у сукупності забезпечують підвищення інформаційної складової системи економічної безпеки [37].

Реструктуризацію можна проводити багатьма шляхами, тому не має єдиної оцінки її ефективності. Хоча, можна визначити загальні підходи оцінки ефективності або виділити коло питань, які необхідно опрацювати, щоб успішно реалізувати проект реструктуризації:

- виділити заходи, які реалізуються в процесі реструктуризації і провести оцінку їх можливих наслідків;
- вибрати критерії оцінювання запланованих заходів (один чи систему);
- окреслити коло показників, якими можна оцінювати ефективність. Це може бути один конкретний показник; зростання обсягів реалізації продукції в 10 разів, збільшення кількості робочих місць у 2 рази; зменшення витрат виробництва тощо, або комплексний показник чи ціла система показників: підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства, раціональне використання ресурсів, зростання частки ринку і вихід на нові сегменти, підвищення інвестиційної привабливості тощо⁹⁷
- вибір показників оцінки реструктуризації, пов'язаний із часовою категорією і ризиками. З огляду на це, можна говорити про ефект

короткостроковий, довгостроковий і стратегічний (часова категорія прив'язується як до часу прояву результатів, так і до тривалості їх дії). Очікування бажаного результату відбувається в умовах невизначеності, конкретним проявом якої є ризик, отже треба врахувати ймовірність шансів на успіх і ймовірність невдач;

- ефективність передбачає порівняння витрат і результатів. Підприємства, як правило, націлюються на результати, не приділяючи належної уваги витратам. Тому важливо враховувати, скільки коштує реструктуризація підприємству, тим більше, що вона проводиться за рахунок внутрішніх ресурсів. Отже, необхідно складати кошторис витрат на проведення реструктуризації;
- в категорію ефективних потрапляють ті зміни, які відбуваються системно, тобто, всі елементи виробничої системи повинні змінюватися так чи інакше, і реструктуризація має охоплювати всі об'єкти: структуру, фінанси, бізнес-планування, маркетинг, логістику, економіку підприємства [27].

Підсумовуючи, можна сказати, що ефективною та успішною є реструктуризація, завдяки якій досягається мета, визначена ще на першому етапі реструктуризації як ідея-ціль.

Розглядаючи XXXXX можна сказати, що при реструктуризації підприємства, що є найоптимальнішим для нього, зміняться показники системи економічної безпеки. Вони значно покращаться за умови правильної мотивації персоналу, надання належних умов праці, інноваційності тощо.

Отже, при реструктуризації на XXXXX доцільно оцінювати стан системи економічної безпеки такими показниками:

- прибутковість – один з основних показників успішності, що є однією з основних цілей реструктуризації;
- надходження грошових потоків від основної діяльності – збільшення даного показник дає можливість повертати борги та інвестувати кошти в оновлення і зростання виробництва;

- продуктивність праці – скорочення обсягів продажу на традиційних ринках підприємства повинні знаходити нові ринки збуту або скорочувати чисельність свого персоналу; для оцінки успішності цих дій використовується динаміка зростання продуктивності праці;⁹⁸
- продуктивність всіх видів ресурсів – зростання продуктивності дозволяє оцінити успішність дій в цьому напрямі можна через показники рентабельності та їх динаміку.

3.2. Напрями управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності.

Формування напрямів управління системою економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності передбачає такі кроки:

- 1) формування стратегії та методів реалізації;
- 2) уточнення вибору реалізації;
- 3) пошук зовнішніх конкурентних можливостей;
- 4) раціональне використання дефіцитних ресурсів;
- 5) підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- 6) побудова адаптивної системи економічної безпеки підприємства, яка швидко реагує на зміни, та запобігає негативним наслідкам.

Рис. 3.3. Основні напрями забезпечення економічної безпеки XXXXX

Розроблено автором

Першою та найбільшою проблемою на XXXXX є те, що фінансова складова має погані показники, та знаходиться у передкризовому стані (див. табл. 2.19). Про ослаблення фінансової складової економічної безпеки свідчать:

- зниження ліквідності підприємства (див. табл. 2.20);
- збільшення кредиторської та дебіторської заборгованості (див. табл. 2.13, рис. 2.8);
- зниження фінансової стійкості (див. табл. 2.31).

Необхідно розробити заходи залучення інвестицій, не лише вітчизняних, але й іноземних. Тому що на сьогоднішній день підприємство не має засобів інвестування, а це, в свою чергу, значно обмежує його фінансові можливості. Так само як і відсутність інноваційних технологій, які гальмують створення інноваційних продуктів та значно зменшують конкурентоспроможність підприємства.

Проблемами впровадження інновацій XXXXX виступають:

- обмеженість фінансових ресурсів;
- невідповідність кваліфікації персоналу;
- нестача інформаційних ресурсів щодо впровадження інновацій.

Також для розробок інноваційної продукції на XXXXX необхідно оновити матеріально-технічну базу, яка підвищить виробіток працівників, сприятиме нематеріальній мотивації, підвищить конкурентоспроможність підприємства та зробить його більш інвестиційно привабливим.

Варто оформити права на об'єкти промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ноу-хау, захист від недобросовісної конкуренції тощо). Найчастіше право на перелічені об'єкти засвідчується:

а) патентом – охоронним документом, що засвідчує пріоритет, авторство і право власності на винахід. Строк дії патенту України на винахід становить 20 років від дати подання заявки до центрального органу виконавчої влади в сфері правової охорони об'єктів промислової власності;

б) ліцензією – дозволом власника патенту, що видається іншій особі, на використання винаходу на певних умовах [28].

Недобросовісні «споживачі», купуючи продукцію XXXXX вдаються до плагіату. Тобто вони в своїх лабораторіях вивчають механізм дії, специфіку і т.п. приладів, і починають випускати ідентичні. Таким чином підприємство втрачає споживачів, натомість отримуючи нових конкурентів.

Таблиця 3.1.

Стандартна процедура одержання патенту України та її вартість

Джерело: [29]

Патентування продукції XXXXX захистить підприємство від плагіату інтелектуальної власності та розробок підприємства, допоможе залучити нових споживачів та принесе додатковий прибуток від продажу ліцензій. Також у разі порушення цих прав підприємство може подати позов до суду за користування власними винаходами.

Наступною проблемою є недоліки в кадровій складовій, її боротьба із загрозами відбувається завдяки мотивації персоналу до праці шляхом винагород або надання відпусток, скорочення частки працівників пенсійного віку і залучення більш нового покоління із профільних навчальних закладів (це дасть змогу підприємству найняти перспективних і активних працівників за невелику заробітну плату), проведення відповідних заходів для підвищення кваліфікації персоналу, а також створення злагодженої атмосфери у колективі, що однозначно виступає одним із головних факторів конкурентоспроможності підприємства [30].

Рис. 3.4. Схема впливу мотиваційної стратегії на підвищення рівня управління системою економічної безпеки XXXXX

Розроблено автором

Проблема мотивації працівників XXXXX є особливо актуальною в умовах сьогодення, тому що система стимулювання і мотивації недосконала на вітчизняних підприємствах, від чого страждають не тільки працівники, а й підприємства в цілому, які не досягають своєї стратегічної мети – отримання визначеного прибутку.

Своєчасне проведення діагностики рівня мотивації праці на підприємстві й розробка мотиваційної стратегії сприяє підвищенню продуктивності праці, збільшенню фінансових результатів підприємства і, як наслідок, підвищенню його конкурентоспроможності та рівня управління системою економічної безпеки підприємства.

103

Мотиваційна стратегія підприємства передбачає виявлення основних важелів впливу на потреби працівників, що мають вирішальне значення для успіху

реалізації загальної стратегії розвитку підприємства. Також використання мотиваційної стратегії дозволяє підприємству скоротити виробничий брак, підвищити продуктивність праці, що, у свою чергу, призводить до підвищення прибутковості підприємства.

Ще одним зі шляхів вирішення проблеми забезпечення кадрової безпеки є поступова заміна вікової структури працівників XXXXX (рис. 3.5). Більшу частину працівників складають люди віком від 45 років, і майже відсутні молоді фахівці.

Для того, щоб поступово заміщувати існуючий віковий склад підприємства на більш молодий потрібно брати на роботу молодих спеціалістів або випускників ВУЗів та навчати їх на місцях. Так працівники будуть краще орієнтуватися саме в специфіці діяльності компанії та знати зсередини основні слабкі місця.

Впровадження запропонованого методу розвитку персоналу забезпечить XXXXX надійними робітниками в майбутньому, що буде супроводжуватися незначними витратами підприємства. Проводитиметься професійна адаптація на нашому підприємстві наступним чином: ми приймаємо на роботу випускника ВУЗу, призначаємо йому наставника уже з досвідчених працівників, який буде допомагати студенту здобувати навички праці, а в кінці програми адаптації проведемо контроль.

Рис. 3.5. Вікова структура працівників XXXXX 2017-2018 рр.

Складено за даними [14]

Також покращення кадрової та інтелектуальної безпеки можна досягти через фактори зростання продуктивності праці XXXXX: підвищення технічного рівня виробництва, що досягається за рахунок підвищення якості продукції, упровадження нових, ефективніших видів сировини, механізації і автоматизації, поліпшення використання матеріалів, палива та інших енергоресурсів тощо. Тому, для підвищення продуктивності праці XXXXX, важливе значення має вишукування і використання всіх наявних резервів.

Наступною проблемою XXXXX є недосконала та недостатня правова захищеність. Вирішення цієї проблеми допомагає вирішувати питання судового характеру, якщо такі виникають, щоб зберігати не лише фінансові кошти, але й добре ім'я організації. Аналізуючи законодавчу базу нашої держави, можна прослідкувати ряд неточностей. На перший погляд здається, що питання фінансово-економічної безпеки піднімаються у всіх сферах суспільного життя, торкаються усіх рівнів державного регулювання, адже в кожному законодавчому акті зазначається, що економічна безпека — це пріоритетний напрям розвитку державності. У той же час ні в одному документі чітко не визначені суб'єкти, об'єкти, принципи та методи системи економічної безпеки.

Послідовність визначення правової основи економічної безпеки потребує аналізу документів, які стали підставою для її формування та розвитку. Правове регулювання відносин у сфері економічної діяльності полягає у впорядкуванні взаємодії та захисті інтересів його учасників шляхом встановлення певних правил, критеріїв і стандартів. Загальні правила, критерії та стандарти є обов'язковими для всіх учасників ринку.

Великою загрозою для діяльності підприємства в сфері забезпечення правової безпеки є рейдерство. Рейдерська атака на підприємстві XXXXX, яка почалася під час першого управління прем'єр-міністра Тимошенко, пройшла етапи урядування Єханурова, Януковича і знову Тимошенко. Вигравши понад 100 судових процесів, керівництво підприємства і трудовий колектив змушені шукати шляхи збереження підприємства без збереження території та будівель, і все це відбувається через бездіяльність урядовців і злочинної діяльності ряду державних служб прямо сприяють нападу (Прокуратура, Мін'юст, Суди).

На жаль, в Україні процвітає так зване чорне рейдерство, коли анексія підприємств проводиться з порушенням Законів України з корупційним злиттям бізнесу (представленого як правило олігархічними кланами) судової гілки влади, силових структур влади (МВС, прокуратури) представників чиновництва вищих ешелонів влади (Мін'юсту).

Захоплення підприємств проводиться як правило з відкриттям судового переслідування старого менеджменту або його заміною рішенням Державних органів управління. Для ХХХХХ це є дуже уразливим місцем, і вони самі пропонують такі заходи боротьби з рейдерством: 105

1. Ввести в КПК додаткову статтю про покарання за рейдерство чітко сформулювавши поняття «рейдер».

2. Організувати в інтернеті у відкритому доступі реєстр судових рішень (в частині господарської діяльності як окремий розділ).

3. Організувати при Кабінеті міністрів антирейдерську комісію під керівництвом першого Віце-прем'єра з організацією її філій при держадміністрації в кожній області і містах Київ, Севастополь. Ввести до складу комісій не менше 30% представників громадських організацій (Антирейдерський союз підприємців України, союз промисловців і підприємців, Асоціацію юристів і т.д.).

4. Організувати при антирейдерської комісії при Кабінеті міністрів України сайт де будь-який промисловець, підприємець міг би у відкритому доступі зареєструватися як піддався рейдерському нападу встановивши правило, що будь-яка перевірка силових відомств (прокуратури, податкової, МВС) і перевіряючих органів (МНС як пожежників, саніпедемстанцій, екологічних служб) для зареєстрованих на сайті промисловців і підприємців може проводиться тільки з санкцією вищого перевіряючого органу.

5. Установити правило, що будь-який держслужбовець, який приймав участь в доведеному рейдерському нападі на підприємство позбавляється права надалі обіймати посаду в державних органах управління довічно з позбавленням права отримання пенсії держслужбовця.

6. Судове рішення в області господарської діяльності (за доказ не правосудності є його скасування або повернення на повторний розгляд апеляційної чи касаційної інстанцією) має нести за собою стягнення за межі не справедливе рішення, а повторне прийняття тим же суддею неправосудного рішення повинно приводити до звільнення судді без права в подальшому займатися як судовою так і юридичною діяльністю.

7. Скасувати в законодавчому порядку поняття «добросовісний покупець», який купив вкрадену річ повинен повернути її попередньому господарю і в судовому порядку повернути її вартість від особи, яка йому її продала [14].¹⁰⁶

В цілому заходи необхідно розглядати в розрізі окремих складових економічної безпеки підприємства. Для фінансової потрібно відмовитися від проведення фінансових операцій з високим рівнем ризику; відмовитися від партнерства з суб'єктами, які систематично порушують зобов'язання по контракту; відмовитися від використання великих об'ємів позикового капіталу; відмовитися від використання тимчасово вільних грошових коштів для короткострокових фінансових інвестицій. Техніко-технологічна потребує розробки стратегії технологічного розвитку, а для кадрової необхідно чітко сформулювати організаційну систему управління персоналом.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності вдосконалення управління системою економічної безпеки підприємства.

Для економічного обґрунтування вирішення першої проблеми ми пропонуємо оформити патент для 3-х найбільш популярних приладів, які випускає XXXXX.

Патентування продукції не лише захистить підприємство від копіювання виробу іншими організаціями, але й принесе додатковий прибуток у вигляді продажу патентів або ліцензії. У першому випадку ми повністю передаємо право власності новому володарю, а в другому – надаємо право користування винаходом на певний період часу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Вартість патентування продукції XXXXX

Розраховано автором

За допомогою методу оцінки вартості інтелектуальної власності через коефіцієнт долевої участі розрахуємо економічну ефективність від продажу одного запатентованого винаходу за формулою [30]:

$$\Pi_{ов} = \Pi_{заг} \times КДУ_{ов} \quad (3.1),$$

107

де, $\Pi_{ов}$ – прибуток від оцінювання винаходу;

$\Pi_{заг}$ – прибуток, який отримає підприємство в результаті реалізації продукції, яка створюється з допомогою даного винаходу:

$КДУ_{ов}$ – коефіцієнт долевої участі оцінюваного винаходу (0,5).

Накрутка вартості на запатентовану продукцію від підприємства складає 15%. Вартість даного винаходу – 100 тис.грн. В середньому, в рік виробляють 25 одиниць продукції даного виду. Отже, прибуток від оцінювання винаходу складатиме:

$$\Pi_{ов} = 1437500$$

Тобто, в результаті продажу одного виду запатентованої продукції підприємство отримає додатковий прибуток у розмірі 1437500 грн.

Щодо ліцензій, то валютна ефективність її продажу визначається за формулою [31]:

$$Kb = \frac{B_{exp}}{З_{ндкр}} \quad (3.2),$$

де, B – валютний виторг від продажу ліцензій;

$З_{(ндкр)}$ – витрати на розроблення ліцензії, а також на виробництво і транспортування продукції.

$$Kb = 4248745$$

Економічний ефект від продажу ліцензій визначається за формулою [30]:

$$E = B \times Kb - З_{ндкр} \quad (3.3),$$

$$E = 4248745$$

Розрахунок показав, що продаж ліцензій на винаходи підприємства принесе прибуток у розмірі 4248745 грн. Це значна сума для додаткового прибутку на XXXXX.

Як згадувалося раніше, патентування повинне супроводжуватися активізацією маркетингового відділу. Вигідним буде залучення сторонніх фірм, тобто замовлення реклами та проведення виставок у компаній, які на цьому спеціалізуються.

Наступним напрямом вдосконалення фінансової безпеки XXXXX є оновлення матеріально-технічного забезпечення, а це досить громіздкий та капіталоемний процес, який вимагає залучення додаткових коштів, адже на сьогоднішній день XXXXX не в змозі самотійно його провести.

Таблиця 3.3.

Оновлення матеріально-технічної бази XXXXX, 2018 р.

Розраховано автором

Таке оновлення буде сприяти розвитку інноваційного виробництва та подальшої діяльності компанії. Тобто за допомогою такої операції ми зможемо разом покращити стан фінансової безпеки – залучаючи інвестиції; оновлюючи основні засоби – підвищити продуктивність праці, сприяючи підвищенню рівня кадрової та інтелектуальної безпеки та підвищенню техніко-технологічної безпеки.

Проведемо оцінку привабливості інвестиційного проекту за допомогою методу чистого дисконтованого доходу (NPV).

Розрахунок привабливості проекту для XXXXX проведемо за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - CF_0 \quad (3.5),$$

де, NPV – чистий дисконтований дохід проекту;

CF_t – грошовий потік в період часу t ;

CF_0 – грошовий потік в першопочатковий момент;

r – ставка дисконтування.

Таблиця 3.4.

Оцінка проекту на основі критерію NPV

Критерій оцінки NPV	Висновки по проекту
$NPV < 0$	Інвестиційний проект, який має від'ємне значення NPV варто виключити з розгляду
$NPV = 0$	Інвестиційний проект забезпечить рівень беззбитковості, коли всі доходи дорівнюють витратам
$NPV > 0$	Інвестиційний проект привабливий для вкладення
$NPV_1 > NPV_2^*$	Порівняння NPV одного проекту з NPV^* другого, показує велику інвестиційну привабливість першого

Джерело: [31]

Інвестор визначив ставку дисконтування у розмірі 40%.

З отриманих результатів розрахунків табл. 3.5. можемо сказати, що чиста поточна вартість інноваційного проекту дорівнює 26,73 тис. грн, це > 0 , а отже проект інвестиційно привабливий, який реалізується протягом 6 років.

Таблиця 3.5.

Привабливість інвестиційного проекту XXXXX, тис.грн.

Розраховано автором

Загалом, оновлення матеріально-технічної забезпеченості має ряд переваг. По-перше, це значно підвищить рівень виробництва продукції, зменшить брак продукції та внаслідок чого зменшиться рівень витрат на виробництво.

По-друге, автоматизація та інноваційне обладнання дозволяють скоротити використання живої праці, тобто ми зможемо скоротити штат працівників, без відриву від виробництва, що дасть змогу зекономити частину коштів, та таким чином знизити собівартість продукції, що виробляється.

Оновлення матеріально-технічної бази представляє собою заміну та вдосконалення технічних засобів виробництва, які підвищують його ефективність, тому матеріально-технічна база заслуговує уваги з боку економічної безпеки підприємства, так як своєчасне відновлення та якісний контроль за засобами виробництва сприятиме більш ефективному та стрімкому збільшенню економічної вигоди та усуненню загроз щодо можливого банкрутства підприємства.

Щодо вирішення наступної проблеми – кадрової безпеки – необхідно за даними табл. 2.24. провести аналіз, та спрогнозувати планову чисельність працівників та динаміку продуктивності праці.

Продуктивність праці – найважливіший якісний показник використання трудових ресурсів і головний фактор зростання обсягів виробництва продукції і в кінцевому результаті прибутковості підприємства. XXXXX характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може зростати під дією різноманітних факторів. Тому, безперечною умовою прогресу і розвитку виробництва є зростання данного показника.

Таблиця 3.6.

Планова чисельність працівників XXXXX на 2018-2020 рр., чол

Розраховано автором

Щодо заміщення вікової структури, то зараз XXXXX необхідно 3 працівники – інженер з радіонавігації та радіолокації, інженер-електронік, інженер-електрорадіонавігатор. Відповідно ми беремо на роботу 3-х студентів. На цих же 3-х студентів виділяємо 1 досвідченого працівника, якого ми призначимо наставником.

Заробітна плата у інженерів, які працюють на XXXXX становить 7 280 грн. Студентам, які не мають досвіду роботи, враховуючи ситуацію, яка спостерігається у нашій країні з отриманням робочих місць, будемо плати 5 990 грн., а наставнику доплатимо 1200 грн. за навчання студента.

Таким чином, ми матимемо досвідченого працівника, який буде уже ознайомлений з усіма нюансами роботи на нашому підприємстві та дотримуватиметься корпоративної культури підприємства.

Використаємо наступну формулу:

$$ЕК = (ЗПн - ЗПс - НБн) \times Чн \quad (3.6),$$

де, $ЗПн$ – заробітна плата працівника підприємства;

$ЗПс$ – заробітна плата студента;

$НБн$ – надбавка працівнику підприємства за навчання студента;

$Чн$ – чисельність працівників, які необхідні підприємству.

Даний метод є ще економічно доцільним, заробітна плата у студентів буде меншою на:

$$(XXXX - XXXX - XXX) \times X = XXXX$$

де, – заробітна плата інженера;

– заробітна плата студента;

– надбавка за навчання студента;

– кількість затребуваних інженерів.

Звідси ми можемо зробити наступний висновок, що даний метод одночасного розвитку і найму персоналу дає можливість скоротити витрати по

заробітній платі на 2 670 грн./міс, лише при наймі 3-х інженерів. В рік цей показник буде рівний:

112

$$XXXX \times XX = XXXXX \text{ грн}$$

Підведемо підсумки щодо витрат, які необхідно провести підприємству XXXXX щодо покращення своєї діяльності та рівня забезпечення економічної безпеки та ефекту, які принесуть дані заходи.

Таблиця 3.7.

Витрати на заходи та ефект від впровадження рекомендацій на XXXXX

Розраховано автором

Якщо підприємство терміново не почне вживати заходів щодо поліпшення стану забезпечення економічної безпеки та стану загалом, то прогнозні значення чистого прибутку можуть бути досить плачевними.

Для того, аби дійсно отримати вигоди від запропонованих заходів, необхідно розробити адаптивну систему економічної безпеки підприємства. Яка врахує всі особливості та можливості компанії, і буде орієнтуватися на довгострокову перспективу, щоб вибудувати автоматику до реакції, щодо загроз та негативних наслідків.

На рис. представлена адаптивна система економічної безпеки XXXXX, яка буде швидко реагувати на нестабільність сучасного ринкового середовища, та розробляти ефективні управлінські рішення в короткі строки для усунення негативних наслідків та мінімізації можливих втрат.

Така система базується на нормативно-правовому забезпеченні, а це - Конституція України, Кримінальний, Кримінально-процесуальний, Бюджетний, Податковий, Митний, Цивільний, Цивільно-процесуальний, Господарський та Господарсько-процесуальний Кодекси України, Закон України «Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю», Закон України «Про Службу безпеки України», Закон України «Про основи національної безпеки України» та ін.

Відповідно до цілей організації та поставленої мети застосовувати відповідну модель поведінки, задля усунення негативних наслідків та преходу в режим адаптації до змін:

1. модель активного поводження – суб'єкт господарювання готовий до адаптації. Розроблені принципи адаптації, моделі, що враховують характер та масштаб змін. Характер адаптації системний (охоплює всі сфери);¹¹³
2. модель консервативного поводження – суб'єкт господарювання пасивний, його поведінка багато в чому інерційна. Відсутні активні кроки на ринку. Проблеми, що виникають, вирішуються або традиційним способом, або очікується їх розв'язання на державному рівні. Низький темп адаптації. Моделі та принципи адаптації не розроблені. Адаптація має, як правило, локальний характер;
3. модель змішаного поводження – адаптація виборча, тобто залежить від виду та інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища. Темп адаптації нижчий, ніж при активній моделі. Наявні загальні принципи адаптації та способи поводження, але модель не розроблена [34].

Для побудови ефективної системи економічної безпеки та для швидкої адаптації до змін підприємству потрібно проводити постійний та якісний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища (політико-правові зміни, конкуренти, постачальники, споживачі, інфраструктура ринку, зміни мети, завдань, структури, технологій, кадрові зміни, ресурсні зміни тощо).

Наступним кроком буде аналіз отриманих даних в ході моніторингу та аналіз ситуації, яка склалася (фінансовий стан, фінансові результати діяльності, виробництва та реалізації продукції, ефективності використання ресурсів, витрат на виробництво продукції, ділової активності тощо). Причини змін показників у небажаному напрямку слід вважати результатом негативної дії зовнішнього або внутрішнього середовища, тому доцільно встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між небажаними змінами та показниками діяльності.

Якщо ж виявлено відхилення, з'являються передумови адаптації: виявлення негативних тенденцій у динаміці показників фінансового стану підприємства в процесі проведеного моніторингу або прийняття несприятливих нормативно-правових актів органами державної влади. Які надалі формують план реалізації та прийняття важливих рішень та дій.

При баченні наявної ситуації на сьогоднішній день та майбутніх планів формуються відповідні цілі, та методи їх досягнення. 114

Наступним кроком буде вибір форми адаптаційної реакції та визначення її змісту, при якому необхідно проаналізувати можливості реалізації адаптаційного процесу на підставі визначення кількості необхідних ресурсів.

Визначення основних цілей, методів та можливостей підприємства спричиняють початок планування адаптації. Результати попередніх етапів дають можливість накреслити конкретний план дій щодо досягнення запланованих показників за умови мінімізації ризиків та затрат. Заходи, підібрані за такими критеріями, дають змогу скласти цільову програму адаптації, яка дозволяє передбачити всі необхідні зміни у всіх підрозділах та внутрішніх системах. При складанні планів процесу адаптації необхідно дотримуватися необхідного рівня деталізації.

Адаптація в даному контексті розглядається як проект, який не можливий без формування організаційної структури управління процесом адаптації з розподілом повноважень та відповідальності. Доведення інформації щодо адаптаційних змін до персоналу, мотивація на виконання робіт, пов'язаних з реалізацією процесу адаптації.

Проведення контролю для аналізу рівня виконання заходів адаптації з метою вияву збоїв та помилок у процесі реалізації передбачених заходів задля їх своєчасного усунення.

Попередній етап не можливий без впровадження наступних змін. Адже новітня система не може відразу функціонувати бездоганно, тому проводиться розробка та впровадження заходів по усуненню виявлених недоліків і корегування адаптаційних заходів.

Оцінка ефективності застосування механізму адаптації проводиться щоб прослідкувати досягнення результатів функціонування цього механізму, його доцільність, який перевищував би затрати на його інформаційне, правове, кадрове та інвестиційне забезпечення.

Рис. 3.6. Механізм адаптації системи економічної безпеки XXXXX

Розроблено автором

Враховуючи всі вище наведені рекомендації та обґрунтування можемо зробити прогноз на 2018-2022 рр. за допомогою методу тренду поліноміального прогнозу для визначення результатів за сценаріями розвитку (Оптимістичний, Песимістичний та Реалістичний).

Сценарій розвитку убуде залежати від того, наскільки точно та в повному обсязі підприємство прийме та впровадить рекомендації. Відповідно, песимістичний сценарій буде, якщо взагалі не вжити ніяких заходів щодо вдосконалення, або ж вжити якийсь один з них. Оптимістичний спостерігатиметься, якщо товариство в повному обсязі впровадить покращення. А якщо ж компанія впровадить лише декілька з них, або більшу половину, то розвиток буде відбуватися за реалістичним сценарієм.

Таблиця 3.8.

Прогнозований обсяг величини чистого прибутку XXXXX без та після вжиття відповідних заходів на 2018-2022 рр., тис.грн.

Розраховано автором

Розрахунок прогнозованих значень песимістичного сценарію розвитку проводився за формулою:

$$y = -42,019x^2 + 169061x - 2E+08 \quad (3.7),$$

Розрахунок прогнозованих значень оптимістичного сценарію проводився за формулою:

$$y = 1092,1x^2 - 4E+06x + 4E+09 \quad (3.8),$$

Розрахунок прогнозованих значень реалістичного сценарію проводився за формулою:

$$y = -18,143x^2 + 73048x - 7E+07 \quad (3.9),$$

За даними табл.3.8. побудуємо графік (рис. 3.7).

Та можемо зробити висновок, що економічна ситуація значно покращиться, якщо керівники підприємства прислухаються до порад та почнуть їх реалізовувати, в противному випадку, підприємство підпадає під загрозу банкрутства.

Рис. 3.7. Прогнозований обсяг чистого прибутку XXXXX за оптимістичним, песимістичним та реалістичним сценарієм розвитку

Розроблено автором

Отже, за допомогою вище проведених розрахунків можемо зробити прогноз зміни рівня забезпечення економічної безпеки після вжиття рекомендованих заходів (табл.3.9).

Таблиця 3.9.

Характеристика стану економічної безпеки XXXXX за 2017 р. та прогноз на 2018-2019 рр.

Розраховано автором за даними [10]

Отже, ми бачимо, що прогнозовані показники значно підвищилися, деякі з них, рівень використання виробничих потужностей та фондівіддача, досягли свого нормально стану функціонування. На 2019 рік прогнозується перехід всіх показників від критичної зони, лише питома вага обладнання з терміном експлуатації до 10 років знаходиться в критичній зоні плюс допустимого відхилення.

Рис. 3.8. Графік-«зірка» показників економічної безпеки XXXXX, 2017 р. та прогноз на 2018-2019 рр.

За даними табл. 3.9. будуємо графік-«зірку» (Рис. 3.8).

Тобто, ми бачимо, що відбувається позитивна динаміка показників забезпечення економічної безпеки, які сприятимуть процвітанню Товариства, значного підвищення його конкурентних позицій та дає можливість для додаткового потенціалу, такого як вихід на нові ринки та залучення інвестицій.

Висновок до розділу 3

Виявивши проблемні місця в діяльності XXXXX, а це – застаріла техніка, технології, вікова структура персоналу 50+, нерозвинена

маркетингова сфера і т.д., значно гальмують розвиток діяльності підприємства, знижують рівень управління системою економічної безпеки, та робить уразливим до будь-яких змін середовища функціонування.

Для того, аби захистити себе, та створити систему економічної безпеки, яка буде адаптуватися до швидких змін підприємству необхідно провести реструктуризацію, яка охопить та вдосконалисть кожну складову цієї системи.

Основним напрямом задоволення економічного напрямку слугує виробництво якісної продукції за міжнародними стандартами, що постачається в різні країни світу. Тобто завдання даного напрямку полягає в збільшенні прибутку компанії та зростанні власного капіталу. Цей напрям буде реалізовуватися шляхом патентування продукції, яка приносить в рік 5686,25 тис.грн., оновлення матеріально-технічної бази, що допоможе отримати інвестиції та дохід у розмірі 26,73 тис. грн.

Вдосконалення кадрової та інтелектуальної безпеки забезпечить зростання продуктивності праці на 20,1% та зменшення витрат на оплату праці на 0,64%. Також на XXXXX гостро постає питання забезпечення саме правової безпеки, адже декілька років тому воно було захоплене рейдерами й зараз знаходиться під їхнім контролем.

За даними рекомендаціями було розроблено та розраховано три сценарії подальшого розвитку XXXXX – песимістичний, оптимістичний та реалістичний. Відповідно до даних напрямків, якщо підприємство взагалі не впровадить запропоновані заходи, або якийсь один. не значний аспект візьме до вжитку, то воно має загрозу наслідувати песимістичний сценарій розвитку, який може призвести до банкрутства або повної ліквідації. Оптимістичний сценарій розвитку буде наслідком повного прийняття всіх запропонованих вдосконалень, з можливими корективами від керівників підприємства, або менеджерами з розвитку. Якщо застосувати на практиці більшу половину рекомендаційних шляхів, то є можливість слідувати реалістичному розвитку, який, в майбутній перспективі, може перерости в оптимістичний, або ж навпаки, в песимістичний.

Запропоновані шляхи вирішення недоліків мають економічно обґрунтовану доцільність їх впровадження, яка показала прогноз чистого прибутку XXXXX.

121

ВИСНОВКИ

Сучасний розвиток вітчизняної управлінської науки щодо проблем забезпечення ефективного управління системою економічної безпеки підприємства не полишає уваги великого кола науковців, експертів та практиків. Дана тенденція залежить як від хронічного характеру кризових явищ в економіці України, так і від несформованості окремих ринків та від відсутності реальної конкуренції, разом з тим існує об'єктивна необхідність шукати нові можливості протистояти реальним та потенційним загрозам зовнішнього впливу та адаптуватися до його динамічних умов, які характеризуються значною невизначеністю та суперечливими тенденціями.

Щоб визначити наявний рівень управління системою економічної безпеки підприємства використовують безліч методів, які можна поділити на 4 групи:

1. Темпи економічного зростання країни (оцінка за основними макроекономічними показниками та динамікою їх змін).
2. Математичні методи (багатовимірний статистичний аналіз тощо).
3. Дослідження та порівняння основних макроекономічних показників із їх граничними значеннями.
4. Експертна оцінка для ранжирування територій за рівнем загроз.

Провівши дослідження та аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства бачимо, що існують значні негаразди, які призводять до зниження ефективності діяльності підприємства. При недостатньому стимулюванні продажів продукції, винайденні нових технологій продукція XXXXX втрачає свої позиції на ринку, знижується попит та інтерес до даного напрямку діяльності.

Внутрішнє середовище слабо функціонує та контролюється, не має чіткої координації дій. Персонал слабо вмотивований та інноваційно

розвинений. Вони ще й досі використовують технології з часів СРСР, та майже не застосовують новітнього обладнання, чим і поступаються конкурентам.

122

Нестабільне зовнішнє середовище ще більше підриває можливість ефективного функціонування компанії. Світові кризи, стрімкий розвиток технологій, орієнтація на довготривалий стратегічний екологічний розвиток гальмують розвиток XXXXX, знижують його конкурентоспроможність та все ближче наближують до падіння компанії.

Система економічної безпеки також функціонує зі збоями, це відбувається саме через порушення нормального, адекватного функціонування та негативного впливу на нього середовища, в якому воно функціонує. Найбільших уражень зазнала фінансова складова, яка напряму залежить від всіх інших складових.

Для збалансування та подальшого ефективного функціонування нами запропоновано всезагальну реструктуризацію підприємства та системи економічної безпеки XXXXX. Даний напрямок розвитку полягає в комплексному переформулюванні цілей підприємства, оновленні матеріальної бази, людських ресурсів, вивчення нових технологій і т.д.

Даний період адаптації та реструктуризації – процес дуже затратний, потребує багато коштів та часу. На даний час підприємство не має достатньої кількості власних коштів, і рішенням такої ситуації буде взяття інвестиційних коштів під проект. Окупляться вони в період за 6 років, і вже даний проект принесе значеий прибуток для компанії.

В протилежному напрямку, якщо підприємство залишить все на своїх місцях, то воно не зможе саме адекватно вийти з кризового та передкризового стану, який настане в найближчий період. А надалі це буде супроводжуватися серйозними негативними наслідками, які, в кінцевому рахунку, призведуть підприємство до краху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прус Н.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, сутність, принципи / Н.В. Прус // Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». – Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – Випуск №2. – 2014. – С. 675-679. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/180-prus-n-v-sistema-ekonomichnoji-bezpeki-pidpriemstva-ponyattya-sutnist-printsipi>
2. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура / Б.С. Дуб // Управление проектами и развитие производства. 2016. №4 (60).- С. 5-18. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-ekonomichnoyi-bezpeki-pidpriemstva-ponyattya-ta-struktura>
3. Кримчук Н.О. Проблеми та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства /Н.О. Кримчук // Науковий блог. – Національний університет «Острозька академія». – 2018. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://naub.oa.edu.ua/2018/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B8-%D1%82%D0%B0-%D1%88%D0%BB%D1%8F%D1%85%D0%B8-%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE/>
4. Караїм М. М. Управління економічною безпекою підприємства: методичні засади / М. М. Караїм, Л. Є. Сухимлин // Формування ринкових відносин в Україні. - 2015. - № 11. - С. 110-113. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_11_28
5. Коцко Т.А., Ляшенко П.А. Особливості управління економічною безпекою підприємства в умовах макроекономічної нестабільності / Т.А. Коцко // Всеукраїнська науково-практична конференція «сучасні підходи до управління підприємством». - VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством». - Формування та розвиток конкурентоспроможності сучасного бізнесу. – 2015.

- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1479>
6. Штангрет А.М., Караїм М.М. Управління економічною безпекою підприємства за часовими горизонтами / А.М. Штангрет // Наукові записки [Української академії друкарства]. - 2016. - № 1. - С. 201–206. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_26
 7. Науменко Є.Ю. Механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи / Є.Ю. Науменко // Економічний журнал «Молодий вчений». – Випуск №6 (46). – Червень, 2017. – С. 462-466. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/6/105.pdf>
 8. [Онiщенко М.Л., Сюркало Б.І. Особливості механізму управління економічною безпекою підприємства / М.Л. Онiщенко // Мукачівський державний університет . – Електронне наукове фахове видання «Економіка і суспільство». – Випуск №16. – 2018. – С. 446-452. – \[Електронний ресурс\]. – Режим доступу: \[http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/68.pdf\]\(http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/68.pdf\)](#)
 9. Корнієнко Т.О. Методика оцінки рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств / Т.О. Корнієнко // Сталий розвиток економіки. – 2013. – №21. – С. 336-342.
 10. Бедников М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kiev-security.org.ua/box/11/104.shtml>
 11. Мережева багатомовна енциклопедія. Стаття «Машинобудування України». – [Електронний ресурс] / Режим доступу: – https://uk.wikipedia.org/wiki/Машинобудування_України
 12. Учбові матеріали та реферати. Електронна і радіотехнічна промисловість. – [Електронний ресурс] / Режим доступу: – <http://um.co.ua/6/6-10/6-105988.html>
 13. Селезньова К.В. Аналіз використання експортного потенціалу машинобудівного комплексу України в контексті світових інтеграційних процесів / К.В. Селезньова // Економічний часопис – XXI. Економіка та управління підприємством. – 2010. – №11-12. – С. 68-73.
 14. Офіційний сайт ПрАТ «НВП Сатурн». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jssaturn.com/>

- 15.Передерій С.Л. Питання розвитку електронної промисловості України на інноваційній основі / С.Л. Передерій // Економічний вісник Донбасу – 2013. – № 3 (33). – С. 242–249.
- 16.Офіційний сайт Державної Служби Статистики України: статистична інформація [Електронний ресурс] / Режим доступу: – <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 17.Інформація діяльності конкурентів ПрАТ «НВП Сатурн» // Внутрішня документація ПрАТ «НВП Сатурн».
- 18.Романенко В. Конкуренція і конкурентоспроможність / В. Романенко // Вісник НАН України. – 2007. – №8. – С. 14-17.
- 19.Електронний ресурс. Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/70964/156/templ>
- 20.Економіка України: навч. посіб. / А.П. Голіков, Н.А. Казакова. – К.: Знання, 2008. – 286 с. ISBN 978-966-346-541-8
- 21.Меленчук Ю. SWOT-аналіз як один з етапів ситуаційного аналізу. / Ю. Меленчук // 2013. [Електронний ресурс] / Режим доступу: – <http://www.stelmaschuk.info/archive-internet-conference/64-conferencia-15-05-2013/753-753.html>
- 22.Фінансовий аналітик онлайн. [Електронний ресурс] / Режим доступу: – <https://www.finalon.com>.
- 23.Коваленко В.В. Структура системи управління підвищенням рівня економічної безпеки підприємства / В.В. Коваленко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2018. - №3 (85). [Електронний ресурс] / Режим доступу: – <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/143989/141899>
- 24.Погріщук Г.Б., Мацедонська Н.В. Управління фінансовою безпекою підприємства в сучасних умовах / Г.Б. Погріщук // Мукачівський державний університет. – 2017. – Випуск №12. – С. 618-621. [Електронний ресурс] / Режим доступу: – http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/102.pdf
- 25.[Лаврентьєва Л.В. Стратегія економічної безпеки корпоративного підприємства / Л.В. Лаврентьєва // Збірник наукових праць професорсько-викладацького складу ДонНУ імені Василя Стуса за 2015-2016 рр. – Донецьк. – 2017. – С. 51-52. \[Електронний ресурс\] / Режим доступу: – <http://jpvs.donnu.edu.ua/article/download/3843/3876>.](#)

- 26.Роженко О. В. Стратегії економічної безпеки підприємства / О. В. Роженко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 51. - С. 51-55. - [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_51_11.
- 27.Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К. : Вид-во «Лібра», 2015. – С. 280.
- 28.Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №8 «Нематеріальні активи». Затверджений наказом Міністерства фінансів України від 18.10.1999. – №242. / Верховна Рада України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
- 29.Офіційний сайт ПатентБюро. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – <http://www.patent.net.ua/patentbureau/1/ua.html>
- 30.Ястребов О.С. Оцінка патенту або ліцензії на винахід, корисну модель, промисловий зразок. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.cons-s.ru
31. Паліга Н. Б.Шляхи запобігання зовнішнім та внутрішнім загрозам економічній безпеці промислового підприємства / Н. Б. Паліга, Ю. В. Світлична // Економіка промисловості. – 2011. – № 1. – С.197-202.
- 32.Зовнішньоекономічні операції і контракти. Ефективність торгівлі ліцензіями. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – http://pidruchniki.com/13820328/ekonomika/efektivnist_torgivli litsenziyami
- 33.Жданов І. 6 методів оцінки ефективності інвестицій в Excel. Приклад розрахунку NPV, PP, DPP, IRR, ARR, PI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – <http://finzz.ru/6-metodov-ocenki-effektivnosti-investicij-v-excel-raschet-na-primere-npv-pp-dpp-irr-arr-pi.html#3>
- 34.[Чубукова О.Ю., Ольшанська О.В.](#) Адаптація системи управління економічної безпеки підприємства / О.Ю. Чубукова // Дніпровський державний аграрно-економічний університет. – Дніпро. – 2015. – Ефективна економіка №2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3765>
- 35.[Поляков П.А.](#) КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ / П.А. Поляков // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Херсон. – 2017. – Випуск 24. Частина 1. – С. 135-139.

36. [Гесць В. М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: \[монографія\] / В. М. Гесць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, Т. С. Черняк; Н.-д. центр індустр. пробл. розвитку НАН України. – Харків: ВД "ИНЖЭК", 2016. – 240 с.](#)
37. [Мороз О. В. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства : \[монографія\] / О. В. Мороз, Н. П. Карачина, А. А. Шиян. – Вінниця: ВНТУ, 2017. – 241 с.](#)
38. [Сучасні підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства / Фісуненко П.А., Нагорний В.В., Левченко В.Ф. // Економічний простір. – 2018. – № 20/1. – С. 139-144.](#)
39. [Новікова О.Ф. Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення: \[монографія\] / О.Ф. Новікова, Р.В. Покотиленко. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2016. – 408 с.](#)
40. [Отенко, І. П. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / укл. І. П. Отенко, Г. А. Іващенко, Д. К. Воронков. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2015. – 256 с.](#)
41. [5. Фоміченко, І. П. Формування системи управління економічної безпеки на підприємствах України / І. П. Фоміченко, С. О. Баркова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2015. – № 3 \(23\). – С. 57-66.](#)
42. [Судакова І. О. Організація управління економічною безпекою підприємства / І. О. Судакова // Економічний простір. – 2014. – №10. – С. 148-156.](#)
43. [Маслак О. І. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня / О.І. Маслак, Н.Є. Гришко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №1. – С. 198-208.](#)
44. [Гончарук А. Г. Про роль економічної безпеки в менеджменті ефективності / А. Г. Гончарук // Економічний форум. – 2013. – № 2.](#)
45. [Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : \[монографія\] / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., \[за ред. Т.Г. Васильціва\]. – Львів: Арал, 2012. – 386 с.](#)
46. [Могиліна Л. А. Доцільність і особливості застосування теорії ігор при управлінні фінансовою безпекою підприємства в умовах економічної нестабільності / Л. А. Могиліна // Вісник Запорізького національного університету: зб. наук. пр. – Економічні науки. – Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2014. – С. 254–261.](#)

47. Черевко, О. В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Черевко // Ефективна економіка. – 2014. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3302>.
48. Ареф'єв, В. О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства як запорука його ефективного та стабільного функціонування [Текст] / В. О. Ареф'єв // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 65–68.
49. Бойко, Л. Г. Стратегія управління фінансовою безпекою в умовах нестабільного існування підприємств [Електронний ресурс] / Л. Г. Бойко // Управление финансовоэкономической безопасностью: информационно-аналитическое обеспечение и конкурентная разведка. - 2013. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/38579/1/33-36.pdf>.
50. Орлик, О. В. Аналіз факторів впливу на економічну безпеку підприємств та методи захисту від загроз і нейтралізації їх наслідків [Текст] / О. В. Орлик // Тренди та інновації в сучасній економіці : колективна монографія / за ред. О. С. Іванілова. – Харків : ХНУБА, 2015. – С. 154–165.
51. Біломістна, І. І. Стратегія забезпечення фінансової безпеки промислових підприємств України [Електронний ресурс] / І. І. Біломістна, Є. І. Грохольська. – Режим доступу: <http://fkd.org.ua/article/viewFile/28928/26002>.
52. Балацький, Є. О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємств: сучасні реалії [Електронний ресурс] / Є. О. Балацький // Ефективна економіка. – 2015. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4237>.
53. Олексюк, Т. В. Стратегія управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування: теоретичний аспект [Текст] / Т. В. Олексюк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 7. – С. 438–442.
54. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук, [за ред. Т.Г. Васильціва]. – Львів: ЛКА, 2014. –386 с.
55. Єрмошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: наукова монографія / М. М. Єрмошенко, К. С. Горячева; Нац. академія управління. – К.: НАУ, 2015. – 232 с.

56. [Крутова А. С., Ставерська Т. О., Шевчук І. Л. The problems of the enterprises financial security / А. С. Крутова, Т. О. Ставерська, І. Л. Шевчук // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / \[редкол. : О. І. Черевко \(відпов. ред.\) та ін.\]. – Харків : ХДУХТ, 2015. – Вип. 1 \(21\). – С. 92-105.](#)
57. [Пігуль Н. Г., Дехтяр Н. А., Боярко І. М. Особливості забезпечення фінансової безпеки акціонерних товариств / Н. Г. Пігуль, Н. А. Дехтяр, І. М. Боярко. // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 37. – С. 140-146.](#)
58. [Рудницький С. В. Категорія «механізм» у суспільних науках / С. В. Рудницький // Освіта регіону : Наукове видання : Політологія, психологія, комунікації. – 2014. – № 4. – С. 111-119.](#)
59. [Живко З.Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства / З.Б. Живко // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2014. – № 3\(44\). – С. 37-42.](#)
- 60.